

# Der Heft 5 26. Sept. 2002 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen  
Instrumente  
Praxisberichte



## Controlling aktuell

- mySAP Financials Kongress
- Controlling in mittelständischen Unternehmen

## Controller's Roadmap

### Teil 4: Erfolgsabhängige Vergütungssysteme

## Controlling-Audit: Controlling-Systeme erfolgreich bewerten und gestalten

## Personalentwicklung im Controlling

## Internationale Rechnungslegung: Chance zum Reengineering im Controlling

## Integrations-Controlling: Synergien erfassen und bewerten

Mit erweiterter  
CD-ROM

# Personalentwicklung im Bereich Finanzen, Rechnungswesen und Controlling

- Mitarbeiter in den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling unterliegen dem Zeitgeist schneller Entwicklungszyklen: neue Aufgaben und Rollen, Organisationsveränderungen, Internationalität und gestiegene Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit.
- Diese Mitarbeiter sind für die Personalabteilung als Zielgruppe meistens nicht existent.
- Das Personalentwicklungskonzept beantwortet die Frage, wie Personalentwicklung erarbeitet und erreicht werden kann, und stellt eine Auswahl von Personalentwicklungsinstrumenten dar.
- Ein Personalentwicklungskonzept muss von der Unternehmensstrategie und den kommenden Veränderungen abgeleitet sein.
- Personalentwicklung ist und bleibt Chefsache!

Inhalt	Seite
<b>1</b>	<b>Der Controller als unbekanntes Wesen – was hat sich verändert?</b> ..... 71
1.1	Die gewandelten Aufgaben ..... 71
1.2	Die neuen und alten Rollen des Controllers ..... 72
1.3	Die Dezentralisierung des Controlling ..... 73
1.4	Das aktuelle Anforderungsprofil ..... 74
1.4.1	Projektarbeit und zunehmende Internationalisierung ..... 74
1.4.2	Veränderte IT-Landschaften und veränderter Kommunikationsbedarf ..... 74
1.5	Das Leitbild Controlling ..... 75
1.6	Die Personalentwicklung ist abgeleitet aus der Unternehmensvision und -strategie und der Personalpolitik des Unternehmens ..... 76
1.7	Zielgruppendefinition: Der Mitarbeiter Finanzen/Controlling in Konzernen und „die Mehrzweckwaffe“ im Mittelstand ..... 77
<b>2</b>	<b>Personalentwicklungsmaßnahmen sind Chefsache</b> ..... 78
2.1	Die Einarbeitung ..... 78
2.2	Die Laufbahnmodelle ..... 79
2.3	Das Fördergespräch ..... 80

2.4	Die Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung und Jahresgespräch .....	81
2.5	Training on the Job .....	83
2.6	Job Rotation .....	85
2.7	Job Enlargement und Job Enrichment .....	86
2.8	Stellenbeschreibungen .....	86
2.9	Nachfolgeplanung, Wissensmanagement und Umgang mit Mitarbeitern 45+ .....	88
<b>3</b>	<b>Ausblick: Wo geht die Reise hin? .....</b>	<b>90</b>
<b>4</b>	<b>LeserInnenfeedback: Was halten Sie von dem Thema? .....</b>	<b>91</b>

---

## ■ Die Autorin

**Susanne Schwalb**, Diplom-Ökonomin und Unternehmensberaterin seit 1990, hat mehrere hundert Mitarbeiter in Finanzen, Rechnungswesen und Controlling trainiert im Inland und deutschsprachigen Ausland. Themenauswahl: 1x1 der Kommunikation für Controller, Präsentations- und Moderationstechnik für Controller, Typische Gesprächssituationen für Controller, Projektmanagement für Controller.

# 1 Der Controller als unbekanntes Wesen – was hat sich verändert?

## 1.1 Die gewandelten Aufgaben

Die Aufgaben und Anforderungen an einen Controller sind Spiegelbild der rasanten Entwicklung in unserer Unternehmenslandschaft. Der klassische Erbsenzähler war noch nie gefragt und gerät derzeit noch mehr ins Abseits. Die entscheidenden Punkte für ein zeitgemäßes Controlling sind:

- ▷ Moderne Informations- und Kommunikationssysteme führen zu einer selbstständigen Informationsversorgung der Kunden des Controllers.
- ▷ Manager übernehmen die Aufgaben des Controlling (Self-Controlling) und wollen direkten Einfluss nehmen auf die Steuerungsmöglichkeiten im Unternehmen.
- ▷ Der Controller wird Retter in der Not: als Helfer in der Informationsflut.
- ▷ Der Controller mit rein operativen Aufgaben ist seltener geworden.
- ▷ Controller arbeiten zunehmend international, in Konzernen wie im Mittelstand. Interkulturelles Verständnis ist wichtiger denn je. Die Globalisierung dynamisiert den Markt und in Folge das Controlling.
- ▷ Controller arbeiten interdisziplinär, sind zunehmend mehr in Projekte eingebunden und arbeiten nicht nur im Stab.
- ▷ Der Controller hat viel mehr Kunden im Unternehmen als noch vor einigen Jahren: oft vom Manager bis zum Meister und Worker.
- ▷ Wichtiger Kunde ist in den vergangenen Jahren der Shareholder geworden. Das verändert die Berichtsstrukturen in vielen Konzernen erheblich.
- ▷ Der Controller wird immer mehr zum Kommunikator und verbringt die Hälfte seiner Arbeitszeit mit Kommunikation. Und dies mit steigender Tendenz.

## 1.2 Die neuen und alten Rollen des Controllers

### Das 3-Hüte-Modell

Der Controller ist nicht mehr ausschließlich der introvertierte Zahlenbieger und Excelkünstler. Die Rollen des Controllers kann man mit dem 3-Hüte-Modell beschreiben:

Die Hüte des 3-Hüte-Modells sind:

- ▷ Der Hoheit-Hut,
- ▷ der Stab-Hut,
- ▷ der Berater-Hut.

### Standards und Richtlinien durchsetzen

Der **Hoheit-Hut** ist der Hut, den der Controller trägt, wenn er gesetzliche Vorschriften oder Standards und Richtlinien durchsetzt. Da es an dieser Stelle in den Augen des Controllers eigentlich nichts zu diskutieren gibt, wird der Controller im Gegenzug von seinen Kunden als Handlanger einer oberen Instanz gesehen und bereitet damit wenig Freude. Denn das bedeutet in der Regel Mehrarbeit für den Kunden des Controllers ohne direkten Nutzen. Beispiele:

- ▷ Wenn die neue Bilanzierung über US-GAAP erfordert, dass vierteljährlich Kosten in Projekten ermittelt werden müssen, stöhnt der Projektleiter über den Controller, weil für ihn das Gelingen des Projektes im Vordergrund steht und nicht die lästigen Zahlen für diese Bilanziererei, die er kaum versteht.
- ▷ Daten für die strategische Planung. Wie vermittelt der Controller den Nutzen einer Zahlenschätzung der nächsten Jahre für den Kostenstellenverantwortlichen im Stückgutausgang einer Spedition? Diese Arbeit nutzt tatsächlich nur den zentralen Strategen, aber nicht denen, die diese Zahlen ermitteln.

Richtlinien, Standards und gesetzliche Vorschriften sind im gewissen Maß notwendig, aber den operativen Einheiten eigentlich immer lästig. Und das färbt ab auf die Rolle des Controllers und wie er von seinen Kunden wahrgenommen wird: ein bisschen lästig, ein bisschen überflüssig?

### Informationen für Entscheidungen liefern

Der **Stab-Hut** ist der traditionelle Hut: Der Controller liefert Zahlen, Daten und Fakten an die Geschäftsleitung und andere Berichtsadressaten. Er überlegt im Idealfall genau, was der Kunde an Informationen benötigt, und schafft damit Transparenz im Informationsdickicht. Er setzt sich auf den Stuhl des Kunden, in dem Fall der Geschäftsleitung, und selektiert die Information, die der Entscheidungsträger für sein Handeln benötigt. Der Controller entscheidet nicht, schafft aber den Überblick.

Der **Berater-Hut** ist der modernste Hut, der als besonders anspruchsvoll empfundene Teil der Arbeit, der auch am meisten

Freude macht. Der Controller wertet die Zahlen, Daten und Fakten zielgruppenorientiert aus und erläutert diese seinen Kunden.

Dabei entsteht die problematische Trennung von Führungsverantwortung (der Manager) und Führungsunterstützung (der Controller). Der Controller hat viel zu sagen, aber wenig zu entscheiden. Und: Oft wird er als Überbringer der negativen Botschaft für deren Inhalt verantwortlich gemacht. Anders als im Mittelalter bei Hofe wird in der Regel auf Teeren und Federn verzichtet.

Ist die Beratung besonders fundiert, kann die Entscheidungsvorbereitung des Controllers von der Entscheidung kaum getrennt werden. So manch ein Controller hat schon Stelle und Einflussnahme verloren, weil aus fachlichem Eifer und Machtlust die Führungsverantwortung des Vorgesetzten übernommen wurde. Beratung heißt eben nicht selbst entscheiden und selbst durchsetzen. Dieser Schuss kann nach hinten losgehen. Übergriffe des Controllers bei vermeintlich ungenügender Führungsleistung des Managers werden weder von den betroffenen Mitarbeitern („geliehene Macht“) noch von dem übergangenen Manager („Was maßt der sich an?“) honoriert.

Die informelle Machtposition des Controllers besteht zum einen aus der Nähe zur Unternehmensleitung und dem Zugang zu allumfassenden Informationen. Das erhebt ihn auch über seine Kollegen gleichen Rangs, die anderen Abteilungsleiter oder Bereichsleiter.

**Konfliktfeld  
Führungsverantwortung und  
Führungsunterstützung**

### 1.3 Die Dezentralisierung des Controlling

Zurzeit befinden wir uns beim Controlling größerer Unternehmenseinheiten im Zeitalter der Dezentralisierung von Controlling-Aktivitäten.

- ▷ „Downsizing“,
- ▷ „Abbau der Zentralfunktion Controlling zugunsten dezentraler Einheiten“,
- ▷ „Controlling in die Fläche bringen“

sind die derzeitigen Schlagwörter. Chic ist: ein schlankes zentrales Controlling und selbstständige Controlling-Einheiten vor Ort. Diese sind dann disziplinarisch der dezentralen Einheit zugeordnet, fachlich wirkt die Zentrale mit dem stumpfen Schwert der Überzeugung.

**Der Controller  
wird dezentralisiert**

## 1.4 Das aktuelle Anforderungsprofil

### 1.4.1 Projektarbeit und zunehmende Internationalisierung

#### Kosten-Nutzen-Analyse

Der Kundenkreis des Controlling hat sich erweitert: Nicht nur der Manager allein ist interner Kunde, sondern auch die Kollegen auf gleicher Ebene, die unterschiedlichen Fachbereiche – also kurz alle Nicht-Controller sind Kunden des Controllers. Deshalb wird der Controller zur Mithilfe in Projekten eingeladen: Als neutraler Berater hilft er bei der Quantifizierung des Nutzens und der Kosten bei internen Projekten. Es kommt vor, dass der Controller unternehmensübergreifende Projekte leitet und die Interessen der unterschiedlichen Fachbereiche bündelt und objektiv gewichtet.

Bei Kundenprojekten ist die Unterstützung des Controllers im Bereich Projekt-Controlling gefragt. In der Automobilzuliefererindustrie sitzt z. B. der Controller bei Preisverhandlungen mit den Kunden am Verhandlungstisch.

#### Multikulturelles Controlling

Die Internationalisierung in deutschen Unternehmen schreitet voran. Kleine und große Unternehmen arbeiten international, produzieren und vertreiben in alle Länder. Der deutsche Controller hat mit seinen Kollegen aus anderen europäischen Ländern, Amerika, Asien zu tun, die ein anderes Verständnis von Controlling leben und die über unsere urdeutsche Art, Kostenrechnung zu betreiben, befremdet lächeln. Da gilt es, einheitliche Instrumente international abzustimmen. Es gibt andere Zeitzonen, andere Arbeitszeiten, andere Arbeitsauffassungen, multikulturelle Meetings, ein anderes Rollenverständnis des Controllers und einen bunten Strauß nicht absehbarer Überraschungen.

### 1.4.2 Veränderte IT-Landschaften und veränderter Kommunikationsbedarf

#### Mehr Information führt nicht zur besseren Information

In zunehmend mehr Unternehmen werden IT-Einzellösungen durch Standards ersetzt. Eine Umstellung jagt die andere und gestern noch neue Lösungen werden morgen mit wachsendem Tempo durch andere Lösungen ersetzt. Der Controller ist ein wichtiger Partner bei allen IT-Lösungen im kaufmännischen Bereich, stets bestrebt, die Datenbasis zu verbessern, die Zahlenflut zu kanalisieren, Transparenz zu schaffen für seine Kunden, die in der steigenden Informationsflut zu ertrinken drohen. Nicht mehr das Fehlen von Information wird beklagt, sondern die Fülle. Reduktion von Komplexität ist und wird die Herausforderung der kommenden Jahre sein. Der Kommunikationsbedarf der Kunden des Controllers richtet sich nicht auf ein erweitertes Informationsangebot, sondern einen spezifizierten Informationspool.

## 1.5 Das Leitbild Controlling

Auf die Frage: „Haben Sie ein Leitbild Controlling?“ kommt häufig ein zögerliches Jein. Da hätte man mal was auf der Schulung gehört und das könnte man ja auch im eigenen Unternehmen einsetzen. Oder anders formuliert: Das Leitbild Controlling liegt in den meisten Unternehmen nicht vor. Und in den Köpfen existieren unterschiedliche Leitbilder, je nach Erfahrung in anderen Unternehmen oder eigener Anschauung.

Besser ist es daher, die Verantwortlichen setzen sich zusammen und denken ein bis zwei Tage nach, was Controlling sein soll, abgeleitet von dem Leitbild des Unternehmens. Notwendig ist dabei die Formulierung der Controlling-Ziele und Verhaltensgrundsätze der Controlling-Mannschaft (s. Tab.1). Eine Liste der angebotenen Leistungen des Controlling-Bereichs für die anderen Unternehmensbereiche ist sinnvoll. Von den Controlling-Zielen und den Verhaltensgrundsätzen leitet sich dann auch das Anforderungsprofil an den jeweiligen künftigen Mitarbeiter ab.

**Leitbild oder  
Leitbild?**

**Ziele und  
Verhaltens-  
grundsätze**

Ein Beispiel aus meiner Beratungspraxis:

**Controlling-Leitbild der PROFIFIRMA:**

Die Controller der PROFIFIRMA verkörpern das wirtschaftliche Bewusstsein.

**Controlling-Ziele:**

- Unterstützung der Strategieformulierung und -umsetzung
- Sicherstellen der Transparenz und der Planung
- Initiierung und Begleitung der Veränderungsprozesse
- Bereitstellung und Vermittlung von Informationen
- Entwicklung und Pflege von Controlling-Instrumenten

**Verhaltensgrundsätze:**

- Kundenorientierung auch im Innenverhältnis
- Lösung managementrelevanter Fragen
- Schnelle, korrekte und problemadäquate Information
- Schaffung einer kooperativen und vertrauensvollen Atmosphäre
- Prozessorientierung und ganzheitlicher Ansatz
- Unabhängigkeit
- Hilfe zur Selbsthilfe

**Tab. 1:** Beispiel für ein Controlling-Leitbild



Betont das Unternehmen beispielsweise den Veränderungsgedanken und sieht die Controller als Vordenker der Change-Prozesse, ist es zwingend, bei Neueinstellung den Veränderungswillen des Bewerbers zu erfahren. Dies muss dann selbstverständlich auch im Anforderungsprofil und in der Stellenausschreibung Eingang finden.

## 1.6 Die Personalentwicklung ist abgeleitet aus der Unternehmensvision und -strategie und der Personalpolitik des Unternehmens

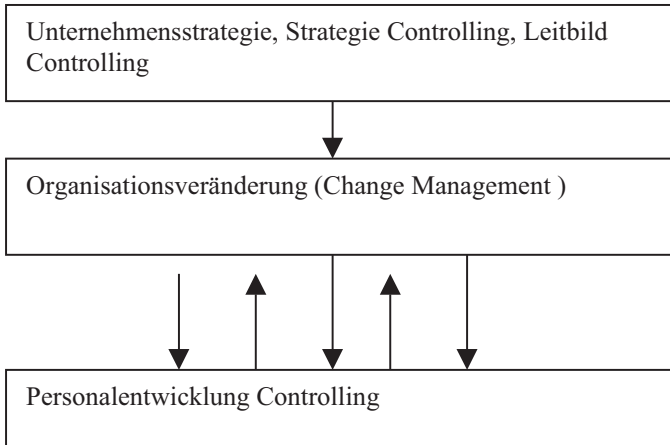
**Personalentwicklung ohne Strategie misslingt**

In der Praxis speist sich die Personalentwicklung eher aus dem beliebten „Graswurzelverfahren“. Aus Mitarbeitergesprächen entwickelt sich ein Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen. Ein klassisches Beispiel dazu: Der Mitarbeiter meldet bei seinem Jahresgespräch den Wunsch an, sein Englisch zu verbessern, weil die Rechnungswesenvorschriften in Richtung US-GAAP verändert werden. Die Personalabteilung steckt den Mitarbeiter reinen Gewissens, weil er ja Englisch lernen will, in einen Vormittagskurs mit Mitarbeitern aus Produktion, Sekretariat und anderen Abteilungen, in denen dann Briefeschreiben und Konversation in der U-Bahn geübt werden.

Stattdessen muss sich Personalentwicklung an dem Bedarf der Unternehmenszukunft ausrichten. Die Veränderung der Organisation, die auf einer Strategie fußt, soll Treiber der Umsetzung im Bereich Personalentwicklung sein.

Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Wenn der Fachvorgesetzte erkennt, dass seine Mitarbeiter die englischen Begriffe der US-Rechnungslegung verstehen lernen müssen, gilt es zu überlegen, welche Mitarbeiter einen solchen Kurs genießen sollten und welche Inhalte vermittelt werden sollen. Die Idee des Mitarbeiters mündet in eine Personalentwicklungsmaßnahme für alle die, die von der Aufgabenveränderung im Bereich Rechnungslegung betroffen sind. Nur so wird die Personalentwicklungsabteilung nach Beratung mit der Fachabteilung die geeignete Maßnahme finden können.

Natürlich setzt das voraus, dass die Personalentwicklungsabteilung des Unternehmens auf Dienstleistung für die Gesamtentwicklung des Unternehmens und die Fachabteilungen ausgerichtet ist und nicht einfach nur ihr eigenes Süppchen kocht. Ist das nicht so, hat die Controller-Mannschaft nur eine Chance: Anforderungen selbst bestimmen, den eigenen Bildungsbedarf ermitteln und anpacken.



**Abb. 1:** Personalentwicklung folgt Strategien

## 1.7 Zielgruppendefinition: Der Mitarbeiter Finanzen/Controlling in Konzernen und „die Mehrzweckwaffe“ im Mittelstand

Die Mitarbeiter Finanzen und Controlling in Konzernen sind in zwei Hauptgruppen zu unterteilen:

- ▷ die „Finanzer“, die sich um alles kümmern, was Rechnungslegung betrifft bis hin zum Handling der Rechnungen, Liquidität und Buchhaltung.
- ▷ die „echten Controller“, die sich um die typischen Controller-Aufgaben wie Planung, Information, Organisationsveränderungen, Ergebnistransparenz usw. kümmern.

Die „Mehrzweckwaffe“ im Mittelstand hat oft beide oben genannten Funktionen inne und es ist nicht selten, dass gerade die Mehrzweckwaffe mal Controller, mal Finanz- und Rechnungswesenleiter, mal Verwaltungsleiter oder mal Buchhalter genannt wird. Auch dann, wenn noch das Ressort Personal in eben denselben Händen liegt.

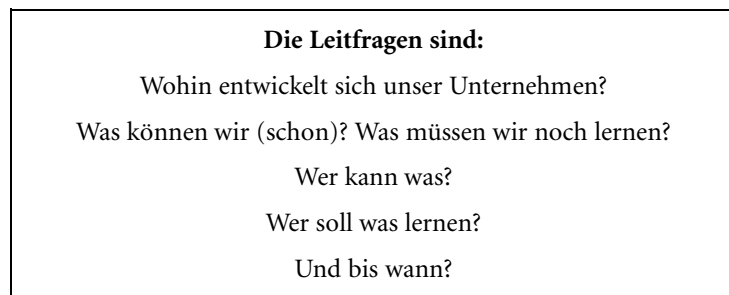
All diese Menschen führen in unterschiedlicher Intensität Controlling-Tätigkeiten aus. Bei Aspekten, die die gesamte Gruppe betreffen, sei die Person, die Controlling-Tätigkeiten ausführt, „Controller“ genannt in den folgenden Ausführungen. Bei Abweichungen werden die Teilgruppen (Finanzer, Leiter Finanzen und Controlling usw.) einzeln besprochen.

**Controller ist der, der Controlling-Aktivitäten betreibt**

## 2 Personalentwicklungsmaßnahmen sind Chefsache

### Leitfragen zur Personalentwicklung im Controlling

Personalentwicklung ist nicht das, was die Personalentwicklung macht. Personalentwicklung ist, wenn sie wirkungsvoll sein soll, abgeleitet von den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie und dann von den Strategien und Zielen der Abteilung Controlling. Und wer kennt diese besser als die Controlling-Abteilung selbst? Die Maßnahmen zu einer Kurzanalyse des Personalentwicklungsbedarfs (s. Abb. 2) sind mit einem kompetenten Partner im Bereich Personal zu besprechen.



**Abb. 2:** Leitfragen zur Analyse des Personalentwicklungsbedarfs

Insbesondere im Bereich Soft Facts fühlt sich der Controller hilflos, wenn er einen Bedarf definieren soll. Seminare zum IT-Wissen oder wie die Balanced Scorecard funktioniert, sind schnell definiert. Aber Verhaltensaspekte im Controlling zu definieren, Beratungs- und Kommunikationswissen zu spezifizieren, da wird der Controller Erfahrungen einbringen können.

Es folgt nun eine Kurzdarstellung über die wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### 2.1 Die Einarbeitung

### Ideen zu Controllereinarbeitung

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Bereich Controlling erfolgt mit den üblichen Instrumenten, die alle neuen Mitarbeiter betreffen. Hier die wichtigsten Punkte:

- ▷ Zuweisung des Arbeitsplatzes (außer man arbeitet virtuell),
- ▷ Übergabe und Erläuterung des Einarbeitungsplans,
- ▷ Kollegenvorstellung und Betriebsrundgang,
- ▷ Definition eines Paten oder einer zuständigen Person (Wen fragt der neue Controller wegen was?),

- ▷ erste Aufgaben skizzieren,
- ▷ die geheimen und offenen Regeln des Teams erklären,
- ▷ Leitbild und Strategie erläutern,
- ▷ Mitarbeiter „menschlich“ aufnehmen: Blumenstrauß, Kantinenbegleitung usw.

Was sollte bei Controllern wichtig sein? Zentrale Controller sollten in der Einarbeitung an der Basis mitgearbeitet haben, in den Bereichen, in denen später Controlling stattfindet. Das muss zwingend im Einarbeitungsplan stehen und auch umgesetzt werden. Beispiele:

- ▷ Der „zentrale“ Controller einer Spedition sollte vier Wochen Rundlauf haben, selbst verspüren, wie es zu Schäden kommt und was die Disposition bedeutet.
- ▷ Der „dezentrale“ Controller wird sich sicher in Zukunft mit dem Einhalten von zentralen Terminen eher anfreunden, wenn er wenige Wochen in der Zentralfunktion verbracht hat.
- ▷ Ein Controller im Mittelstand wird nur dann erfolgreich sein, wenn er das Geschäft versteht, in dem er arbeitet. Dazu muss er die Kunden und die Produkte kennen, also in Vertrieb und Produktion reingeschaut haben. Die Hälfte seiner Zeit wird Kommunikation sein, sein Platz ist damit zur Hälfte nicht im eigenen Büro.

## Controllers Hausbesuche

## 2.2 Die Laufbahnmodelle

Durch die Laufbahnplanung wird die berufliche Entwicklung für die kommenden Jahre festgelegt. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Karriereplanung. In den Zeiten flacher Hierarchien ist dieser Begriff in Verruf gekommen: Das Zeitalter der Kamin-karrieren ist vorbei. Stattdessen geht es um Patchworkkarrieren oder den Erwerb von Kompetenzteppichen.

Bei Patchworkkarrieren können sich

- ▷ Führungslaufbahn (Karriere als Führungskraft),
- ▷ Fachlaufbahn (Karriere als Fachmann) und
- ▷ Projektlaufbahn (mal Projektmitarbeiter, mal Projektleiter mit unterschiedlich großem Projektvolumen)

abwechseln. Der Wahlspruch „Einmal Chef ist immer Chef“ hat ausgedient. Der Controller kann mal Projekte leiten, ein paar Jahre hauptamtlich Mitarbeiter führen oder gesuchte Fachkraft sein.

## Kompetenz- teppiche statt Kamin-karrieren

Der Erwerb von Kompetenzteppichen besagt, dass der Mitarbeiter durch seinen Beruf immer neue Wissensfelder erwirbt und damit seinen Marktwert steigert, „Karriere macht“. Der Einzelne strebt nach interessanten Aufgaben, wenn diese ihn noch begehrt machen. Der Controller wird dann zwischen den einzelnen Bereichen wandeln: mal die Buchhaltung kennen lernen, in internationalen Projekten arbeiten, danach Projekt-Controlling bei einem spannenden Projekt betreiben und alles lernen, was ihn in seinen Kompetenzen voranbringt.

Was Karriere bedeutet, muss im Gespräch mit Personalabteilung (Was sagt die Personalpolitik des Hauses dazu?), Führungskraft und Mitarbeiter besprochen werden. Bei sich selbst steuernden Teams werden die Teams bei den Entwicklungsplänen Mitsprache haben. Als Hilfsmittel hat sich dabei die Checkliste „Mitarbeiterentwicklungsplan“ in Abb. 3 bewährt.

<b>Mitarbeiterentwicklungsplan</b>
<b>Wohin entwickelt sich unser Unternehmen?</b> Aufbau des neuen Geschäftsbereiches XY
<b>Was sind die absehbaren Entwicklungen für das Controlling?</b> Integration in die bestehenden Controlling-Instrumentarien Einstellung von zwei Controlling-Mitarbeitern (Anforderungsprofil?)
<b>Entwicklungsziele für Fritz Maier:</b> Führung des Controlling-Bereiches des neuen Geschäftsbereiches XY
<b>Entwicklungsmaßnahmen</b> Seminar Mitarbeiterführung 2-wöchiges Hospitieren bei Kollege Schmidt im Bereich XXL (Benchmark)
<b>Langfristige Ziele und Maßnahmen</b> Vergrößerung des Controlling-Bereichs bis 2005 Pilotprojekt Balanced Scorecard: Einführung im neuen Bereich 2004

**Abb. 3:** Checkliste Mitarbeiterentwicklungsplan

## 2.3 Das Fördergespräch

### Förderung trotz Bereichs- und Firmenegoismus

Die Förderaufgabe wird sowohl von dem direkten Vorgesetzten als auch von der Personalabteilung wahrgenommen. Die Personalabteilung ist insbesondere dann wichtig, wenn es um Entwicklung

außerhalb der eigenen Abteilung geht oder das Know-how zu den Fördermaßnahmen fehlt. Mitarbeiter zu fördern und nicht aus Bereichsegoismus zu blockieren ist Führungsaufgabe. Es gilt, förderungswürdige Mitarbeiter nicht in der Abteilung „klein zu halten“, wenn ein Einsatz an anderer oder besserer Stelle dem Gesamtunternehmen einen höheren Nutzen bringt.

In Zeiten flexibler Unternehmensstrukturen macht es Sinn, den Mitarbeiter so fit zu machen, dass er in der Lage ist, sich bei Umstrukturierungen im Unternehmen wie auch außerhalb des Unternehmens zu orientieren. Dies bedeutet: Das Unternehmen profitiert von dem modernen Know-how, der Mitarbeiter findet auch bei der Freisetzung schnell und ohne Groll eine neue Aufgabe und klebt nicht an einem wackligen Stuhl und Sozialplan. Zugegeben: ein revolutionärer Gedanke für die Chefetagen.

**Win-win-Situation**

Führungskraft und Personalabteilung haben bei diesem Gespräch die Aufgabe, Transparenz in Sachen Fördermöglichkeiten zu schaffen. Dies kann geschehen über Organisations- und Stellenplan, Laufbahnmodelle, Bildungsangebote usw.

Was kann die Führungskraft tun, wenn ein Mitarbeiter am Ende der Stufenleiter angekommen ist? So trivial es klingt: Man frage ihn! Wenn er zufrieden ist mit dem, was er erreicht hat, dann seien Sie auch zufrieden. Wenn dem nicht so ist, dann geben Sie dem Mitarbeiter die Hausaufgabe, sich zu überlegen, was er tun möchte, um zufriedener zu werden. Dafür ist er in erster Linie zuständig, bei der Realisierung hilft der Vorgesetzte.

**Fragen kostet nichts**

## 2.4 Die Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung und Jahresgespräch

Die Zielvereinbarung ist ein systematisches Verfahren, das die gegenseitigen Erwartungen von Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeiter definiert und festschreibt. Die Vorbereitungen des Vorgesetzten umfassen:

**Ziele sollen messbar und erreichbar sein**

- ▷ Information über die Unternehmens- und Abteilungsziele,
- ▷ aus den Zielen abgeleitete Aufgaben des Mitarbeiters,
- ▷ Zusammenarbeit intern und abteilungsübergreifend,
- ▷ Rahmenbedingungen.

Die Vorbereitung des Mitarbeiters kann auch durch eine Fortbildungsmaßnahme erfolgen, um den Mitarbeitern die Furcht vor einem solchen Verfahren zu nehmen und den Prozess von Anfang

## Mitarbeiter- beurteilungen unterstützen Personal- entwicklung

an elegant und motivierend zu gestalten. Häufig werden nur die Führungskräfte auf die Zielvereinbarungsgespräche vorbereitet, als eine Art „Vorsprungswissen“. Die Einbeziehung der Mitarbeiter von Anfang an hat einen starken Effekt auf die Motivation für dieses Verfahren. Eine Schulung aller ist zwingend.

Der Mitarbeiter bereitet sich auf folgende Punkte vor:

- ▷ Schwerpunkte der Abteilung,
- ▷ eigene Ziele (kurz- und mittelfristig),
- ▷ Mittel zur Zielerreichung,
- ▷ erforderliche Unterstützung,
- ▷ Qualifikationsmaßnahmen.

Die Mitarbeiterbeurteilung ist eines der wichtigsten Instrumente zur Feststellung des Personalentwicklungspotenzials des Mitarbeiters. Sie ist ein standardisiertes Verfahren, das die Führungskraft zwingt, den Mitarbeiter turnusgemäß an wiederkehrenden Kriterien zu messen. So kann die Führungskraft, die in der Regel der Beurteilung gerne ausweicht, ein Instrument nutzen, mit dem vor allem der eigene „innere Schweinehund“ bekämpft werden kann. Man beabsichtigt mit der Standardisierung dieses Teilprozesses, der Führung, die subjektive Einschätzung des Einzelnen zu objektivieren. Eine schlechte Führungskraft wird aber durch dieses Verfahren nicht zwingend eine gute.

Mitarbeiterbeurteilungen können für die Führungskraft Orientierung für die Mitarbeiterführung sein. Der Mitarbeiter kann seine Wünsche und auch Frustrationen in einem längeren Gespräch loswerden. Wird das Instrument fehlerhaft kommuniziert und eingesetzt (Aburteilung), führt es zur Demotivation.

Als Instrument der Personalentwicklung sind die folgenden Punkte wichtig:

- ▷ Durch eine Mitarbeiterbeurteilung können förderungswürdige Mitarbeiter identifiziert werden.
- ▷ Qualifikationsbedarf wird aufgedeckt.
- ▷ Mitarbeiter nennen den Personalentwicklungsbedarf aus eigener Sicht und werden darin ernst genommen.

Bei einem Jahresmitarbeitergespräch werden Beurteilungsgespräch, Fördergespräch und Zielvereinbarungsgespräch zusammengefasst. Ein Beispiel sehen Sie in Abb. 4.

<b>Jahresmitarbeitergespräch:</b>	
Sicht des Mitarbeiters	<input type="radio"/>
Sicht des Vorgesetzten	<input checked="" type="radio"/> (bitte ankreuzen)
<b>Welche Ziele wurden im letzten Jahr wie erreicht?</b>	
Einführung der Balanced Scorecard: 80% (100% waren Ziel) Schnittstellenproblem im Center XY lösen: 100% erfüllt	
<b>Welche Ereignisse haben behindert?</b>	
Einführung von SAP FI und CO (Zeitverzögerung, Sonderprojekte)	
<b>Welche Ereignisse haben unterstützt?</b>	
Einstellung des Praktikanten XY, Frau Blume aus Erziehungsurlaub zurück seit letzten Monat	
<b>Zusammenarbeit, Kommunikation und Unterstützung vom Vorgesetzten?</b>	
Herr Boss ist zur Zeit häufig auf Geschäftsreise in Asien und fehlt vor Ort zur Abstimmung.	
<b>Ziele und Aufgaben fürs Folgejahr</b>	
Vollständige Einführung der Balanced Scorecard (100%) SAP-Unstimmigkeiten ausräumen (Fehlerliste zu 100% bearbeiten) Überstunden abbauen (200 Stunden bis 12/2003 auf null fahren)	
<b>Maßnahmen zur Verbesserung</b>	
Zwei Wochen Urlaub nehmen im November 2002 (Abbau Überstunden) Abteilung DV, Herr Winzig, einbinden in Fehlerlisten SAP	
<b>Unterstützung durch den Vorgesetzten</b>	
Täglicher Anruf vereinbart ab sofort.	
<b>Unterschriften</b>	

**Abb. 4:** Musterformular für Jahresmitarbeitergespräch

## 2.5 Training on the Job

Training on the Job umfasst alle Methoden der Mitarbeiterqualifizierung am Arbeitsplatz. Die folgenden ausgewählten Möglichkeiten sind denkbar:

### ■ Unterweisungen

Zuhören, Zusehen bis hin zum planmäßigen und systematischen Vorgehen.

### Maßnahmen am Arbeitsplatz



Die Vier-Stufen-Methode der Unterweisung ist dabei:

1. Vorbereiten
2. Erklären und vormachen
3. Nachmachen lassen
4. Abschluss und Anerkennung

Praxisbeispiel: In großen Controlling-Abteilungen hat es sich bewährt, dass jeder Bereich in einem Vortragszyklus den anderen „schlau macht“. Oder die Bearbeiter von Eingangsrechnungen veranstalten eine „Road-Show“ und erläutern die korrekte Verbuchung, üben mit den Fachbereichen.

## ■ Traineeprogramme

Traineeprogramme sind Programme zur Einführung von Hochschulabsolventen, die zwischen einem und drei Jahren dauern. Trainees können in dieser Zeit alle Bereiche des Controlling beschnuppern und sich dann für einen Bereich entscheiden. In manchen Firmen wird unternehmensübergreifend mit Traineeprogrammen gearbeitet. Hier ist vor allem die Personalabteilung gefordert, die Trainees nach dem Zeitablauf „unterzubekommen“, was in der Praxis ab und an scheitert. Die Abteilung Controlling bewirbt sich dabei als eine Abteilung unter vielen um die begehrte Nachwuchskraft.

Besonders wichtig ist es, sich mit der Zielsetzung eines solchen Programmes auseinander zu setzen, um einer falschen Erwartungshaltung bei Trainee und anderen Beteiligten vorzubeugen.

## ■ Übertragung begrenzter Verantwortung

Einem Mitarbeiter werden Teilaufgaben ohne Führungsauftrag übertragen. Man unterscheidet drei wesentliche Formen: der Nachfolger, der Assistent und der Stellvertreter.

- ▷ Der **Nachfolger** soll sich auf diese Art und Weise in ein Tätigkeitsgebiet einarbeiten, um die Aufgaben zu einem späteren Zeitpunkt ganz zu übernehmen. Je nach Tätigkeit im Controlling kann der Aufbau eines Nachfolgers erhebliche Zeit beanspruchen. Oft ist die Annahme, dass vier Wochen Einarbeitung und Übergabe „genügen“, eine teuer erkaufte Sparmaßnahme. Daher gilt es, die Tätigkeiten vor der Übernahme dokumentieren zu lassen und dann den Nachfolgeplan gemeinsam mit dem aktuellen Stelleninhaber zu erstellen.
- ▷ Die **Assistenz** ist eine Zwischenstation auf dem Weg zur weiteren Entwicklung. Die Aufgaben werden erledigt, ohne die volle

Verantwortung dafür zu tragen. Assistenzfunktionen dienen häufig als Bildungsmethode hoch qualifizierter High Potentials.

- ▷ Der **Stellvertreter** übt neben den eigenen Funktionen die Funktionen eines anderen aus. Dies dient dazu, bei Abwesenheiten das Tagesgeschäft weiterlaufen zu lassen. Weitere Gründe sind: Abwechslung in das Arbeitsgebiet zu bringen, Innovationen zu generieren durch den frischen Blick und Kopfmonopole abzubauen.

### ■ Sonderaufgaben

Sonderaufgaben dienen dazu, den Mitarbeiter zeigen zu lassen, was er außerhalb seines Tagesgeschäftes zu bewegen vermag. Der Mitarbeiter muss sich einer Aufgabe annehmen, für die es noch keine Standardlösung gibt. Sonderaufgaben können motivierend wirken, wenn der Mitarbeiter sie als Mittel der persönlichen Weiterentwicklung begreift. Werden Sonderaufgaben lediglich als Belastung wahrgenommen, dient dieses Instrument nicht zur Mitarbeiterentwicklung.

### ■ Projektarbeit

Projektarbeit bedeutet, eine zeitlich begrenzte, sich nicht wiederholende Aufgabenstellung gemeinsam mit anderen zu lösen. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert eine andere Art der Kommunikation und Kooperation als im „normalen“ Arbeitsumfeld. Dies sind oft Fähigkeiten, die altgediente Führungskräfte neu erlernen müssen oder die für künftige Führungskräfte eine Basisqualifikation darstellen.

Projektarbeit wird auch zunehmend von den Controllern verlangt, besonders wenn die Projekte einen „Wächter für Kosten und Nutzen“ benötigen oder erhebliche Ergebnisauswirkungen haben können. Doch die Praxis zeigt: Manch einem Zahlenmensch ist es fremd, Projektgruppen zu moderieren, die betriebswirtschaftliche Sicht unter Technikern zu verbreiten und damit auch ungeliebte Transparenz im Dickicht zu schaffen.

## 2.6 Job Rotation

Job Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel, der darauf abzielt, dass der Mitarbeiter seine Kompetenzen erweitert. Dabei lernt der Mitarbeiter sowohl fachlich dazu als auch sozial durch den Wechsel von Kollegen und Vorgesetzten. Dieser planmäßige Arbeitsplatzwechsel ist für alle Mitarbeiter geeignet. Die Methode baut enges Ressortdenken ab. Angenehme Begleiterscheinungen

**Besser werden durch internen Wechsel**

sind die Unterbrechung der Monotonie und die Vermeidung einseitiger psychischer und physischer Belastungen sowie das Training der persönlichen Flexibilität.

In Controlling-Abteilungen ist denkbar, dass sowohl in der Abteilung rotiert werden kann als auch außerhalb der Abteilung. Es kann von Nutzen sein, dass der Controller einer Business Unit in derselben eine Weile operativ tätig ist.

## 2.7 Job Enlargement und Job Enrichment

### Aufgaben- erweiterung

Beim Job Enlargement handelt sich es um eine Aufgabenerweiterung. Qualitativ gleichwertige Tätigkeiten werden hinzugefügt. Diese Personalentwicklungsmethode ist insbesondere bei weniger komplexen Aufgaben beliebt. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter, der lediglich die Reisekosten betreut, auch ins Mahnverfahren mit einbezogen werden.

Job Enlargement ist mit einer Auszeichnung der Person verbunden und führt häufig zur Verbesserung der Arbeitsleistung.

### Aufgaben- bereicherung

Job Enrichment bedeutet, dass unterschiedlich anspruchsvolle Tätigkeiten zu einem neuen Aufgabengebiet zusammengefasst werden (Tätigkeitsbereicherung). Zum Beispiel wird der Anlagenbuchhalter damit betraut, Mitarbeiter in den Business Units aktiv vor Ort über das richtige Buchen zu informieren und eine Informationsbroschüre dazu zu erstellen, die auch Eingang ins Intranet findet.

## 2.8 Stellenbeschreibungen

### Aufbau- und Ablauf- organisation

Die Zuordnung der Aufgaben und Hierarchiebeziehungen zu Arbeitsplätzen und damit zu den jeweiligen Personen wird durch Organigramme (Aufbauorganisation) und Stellenbeschreibungen geregelt. Die Stellenbeschreibung ist eine Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle. Im Zuge der ISO-Zertifizierung liegen diese in den meisten Unternehmen vor und werden auch vor den Audits aktualisiert. Denn nur eine aktuelle Stellenbeschreibung kann wertvolle Anhaltspunkte für die Personalentwicklung liefern. Es gilt, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- ▷ Sind die Stellenbeschreibungen aktuell?
- ▷ Was wird sich künftig an der Stelle ändern, wenn das Unternehmen sich verändert?
- ▷ Welche neuen Aufgaben werden entstehen?
- ▷ Was müssen wir tun, um die künftigen Aufgaben erfüllen zu können?

Der Nutzen von Stellenbeschreibungen für die Personalentwicklung liegt auf der Hand: Stellenbeschreibungen sind eine wichtige Information für

- ▷ Versetzungen und Neueinstellungen,
- ▷ Ansatzpunkte für eine Qualifikationsmatrix (Wer kann was?),
- ▷ Orientierungspunkt für Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch, Bildungsmaßnahmen und Nachfolgeplanungen.

Ein Beispiel für eine Stellenbeschreibung eines Leiters Finanz- und Rechnungswesen eines konzerngebundenen mittelständischen Unternehmens sehen Sie in Abb. 5.

<b>Position:</b> LeiterIn Finanz- und Rechnungswesen
<b>Dienstrang:</b> 2. Führungsebene der PROFIFIRMA, ppa. nach einem Jahr
<p><b>Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ansprechpartner für alle kaufmännischen Fragen (ca. 50% der Arbeitszeit) für die Geschäftsleitung, Bereichsleitung und alle Mitarbeiter</li> <li>● Ermittlung des Bestandes unfertiger Leistung</li> <li>● Mitwirkung beim Jahresabschluss</li> <li>● Erstellung der Dreijahresplanung</li> <li>● Liquiditäts- und Kostenkontrolle</li> <li>● Verbesserung der Geschäftsprozesse und deren IT-Unterstützung</li> <li>● Mitwirkung bei M+A (Due Dilligence)</li> <li>● Rechnungsstellung und Vertragskontrolle</li> <li>● Ansprechpartner für alle Externen in kaufmännischen Fragen (Wirtschaftsprüfer, Banken, Leasinggesellschaften, Gericht)</li> <li>● Personalwesen (Arbeitsverträge, Lohn/Gehalt, Urlaub, Anfragen Mitarbeiter)</li> <li>● Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft</li> </ul>
<p><b>Über- und Unterordnung:</b> Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeitern des Finanz- und Rechnungswesens Bericht an die Geschäftsleitung</p>
<p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (Wirtschafts-)wissenschaftliches Studium oder mehrjähriger Praktiker (Bilanzbuchhalter, Controller)</li> <li>● sehr gute soziale Kompetenz (kommunikativ), teamfähig, ausgeglichen, sachliche Verhandlungsführung, flexibel</li> <li>● Verschwiegenheit</li> </ul>
Unterschriften:

**Abb. 5:** Stellenbeschreibung „LeiterIn Finanz- und Rechnungswesen“

## 2.9 Nachfolgeplanung, Wissensmanagement und Umgang mit Mitarbeitern 45+

### Wer kommt danach?

Die Nachfolgeplanung stellt sicher, dass beim Ausscheiden von Mitarbeitern geeignete Nachfolgekandidaten zur Verfügung stehen. Es wird festgelegt, wer sich als Nachfolger eignet und welche Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig sind, um die Stelle ausfüllen zu können.

Was muss getan werden?

- ▷ Definieren Sie Vakanzen.
- ▷ Überlegen Sie, ob die Stellen wegfallen und die Aufgaben umverteilt werden können.
- ▷ Denken Sie über Erneuerung, Verbesserung und Anpassung der Anforderungsprofile nach.
- ▷ Legen Sie mögliche Kandidaten für die Nachbesetzung fest. Fragen Sie diese Personen, ob sie die Stelle annehmen würden.
- ▷ Sorgen Sie für Entwicklung und Qualifizierung des Nachfolgekandidaten.
- ▷ Veröffentlichen Sie eine interne Stellenausschreibung.
- ▷ Leiten Sie Personalbeschaffungsmaßnahmen ein, wenn eine interne Besetzung nicht in Frage kommt (Anzeige, Personalberatung).

Die größte Problematik in der Praxis besteht darin, dass eine systematische Nachwuchsplanung in vielen Unternehmen nicht betrieben wird. Die interne Stellenbesetzung erfolgt nur auf Zuruf. Genommen wird der, der im Rampenlicht steht. Das muss nicht zwingend der Richtige sein. Eine systematische Nachfolgeplanung beruht auf genauen Kenntnissen über Qualifikation und Erwartung der vorhandenen Mitarbeiter. In Abbildung 6 sehen Sie ein Beispiel aus der Praxis, wie ein solcher Nachfolgeplan gestaltet sein kann:

<b>Nachfolgeplan</b>
<b>Stellenbezeichnung und Abteilung:</b> Abteilung Finanzen und Controlling, Gruppenleiter
<b>Zielsetzung der Stelle:</b> Führung 10 Mitarbeiter Controlling
<b>Derzeitiger Stelleninhaber:</b> Herr Klein
<b>Stelleninhaber seit:</b> 5/2000 <b>Voraussichtliches Ausscheiden zum:</b> 12/2003
<b>Derzeitiger Stellvertreter:</b> Frau Schlau
<b>Möglicher Nachfolger:</b>
<b>Name:</b> Frau Schlau
<b>Derzeitige Position:</b> Stellvertreterin
<b>Stellenübernahme ab wann?</b> 12/2003
<b>Notwendige Weiterbildung:</b> externes Coaching in den ersten 100 Tagen
<b>Name:</b> Herr Gernegroß
<b>Stellenübernahme ab wann?</b> 12/2003
<b>Notwendige Weiterbildung:</b> keine, will aber ins Ausland

**Abb. 6:** Beispiel für einen Nachfolgeplan

Eine funktionstüchtige Nachfolgeplanung verlangt nach einer Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, Stelleninhaber, jetzigen und künftigen Führungskräften und den Nachfolgekandidaten.

Die Personalabteilung stellt die Instrumente zur Verfügung (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile usw.). Sie integriert die Nachfolgeplanung in die sonstigen Maßnahmen der Personalentwicklung. Sie unterstützt die Umsetzung der Nachfolgeplanung und bezieht den Betriebsrat mit ein.

Die Hauptrolle spielen bei der Nachfolgeplanung die Führungskräfte. Diese können die zuverlässigsten Informationen über das Potenzial des Mitarbeiters liefern, weil sie täglich mit Ihnen arbeiten. Und sie sind, wenn sie ihre Führungsrolle in der Vergangenheit ernst genommen haben, auch über die Entwicklungswünsche Ihrer Mitarbeiter informiert.

**Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Führungskräften**

### Controller ab 45 zum alten Eisen?

Im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung ein paar Anmerkungen zum Thema Wissensmanagement. Es kommt immer wieder vor, dass vor allem ältere Mitarbeiter im Zuge eines Personalabbaus schneller in den Vorruhestand gehen als vorausgesehen. Dies hat dann zur Folge, dass Know-how-Träger gehen, und mit ihnen das Wissen, das dann in vielen Fällen später als Beraterauftrag wieder „geholt“ wird. Es gilt daher, das Wissen der Finanzen und der Controlling-Abteilung rechtzeitig zu sichern und ins Papier respektive in den Rechner zu bringen. Und natürlich auch den Nachfolger eine Weile „mitlaufen“ zu lassen.

Der Umgang mit Mitarbeitern über 45 Jahren ist in Deutschland alles andere als konstruktiv. Obwohl noch 20 Jahre Berufsleben vor den 45ern liegt, gelten diese Personen als „nicht mehr flexibel“, „kommen nicht mehr mit“ und eine ganze Reihe anderer Vorurteile sind da zu hören. Es ist schwer nachzuvollziehen, warum die Erfahrung eines altgedienten Controllers/Finanzers nichts wert sein soll. Erfahrung in diesem Bereich ist entscheidend und nicht die jugendliche Unerfahrenheit!

Diese Diskussion wird uns die nächsten Jahre begleiten, da die demographische Entwicklung uns dazu zwingen wird, die Mittvierziger bis Mitsechziger zu den Hauptleistungsträgern zu machen. Ein Platz, der Controllern und Finanzern über 40 schon heute gebührt!

## 3 Ausblick: Wo geht die Reise hin?

Diese Darstellung ist lediglich ein Abriss über das, was im Bereich Finanzen und Controlling an Personalentwicklungsmaßnahmen möglich wäre.

Durch meine Arbeit mit Finanz- und Controlling-Mitarbeiter und deren Führungskräfte stelle ich immer wieder fest, dass die fachliche Fortbildung der Mitarbeiter durchaus vorangetrieben wird. Die persönliche Entwicklung bleibt jedoch häufig außen vor.

Auch die Personalabteilungen haben oft noch nicht erkannt, dass dieser Mitarbeiterstamm ganz eigene Qualifizierungsbedürfnisse hat: Mitarbeiter im Bereich Finanzen und Controlling sind als Zielgruppe nicht definiert. Merkwürdigerweise werden regelmäßig Maßnahmen für Zielgruppen wie z. B. Sekretärinnen oder Vertriebsleute durchgeführt.

Oft habe ich es erlebt, dass Mitarbeiter im Bereich Finanzen und Controlling sich noch nie so recht Gedanken über ihre Rolle gemacht haben, geschweige denn über Kommunikationsmöglichkeiten und Grenzen. Da gibt es noch viel zu tun.

Die folgende Checkliste in Abb. 7 könnte ein Anfang sein.

Bitte erstellen Sie Ihre persönliche Kurkarte:			
	Machen wir	Sollten wir machen	Maßnahmen
Einarbeitung			
Laufbahn			
Fördergespräch			
Zielvereinbarung			
Mitarbeiterbeurteilung			
Jahresgespräch			
Training on the job			
Job Enlargement			
Job Enrichment			
Stellenbeschreibung			
Nachfolgeplanung			
Kommunikationsthemen			
.....			

**Abb. 7:** Ihre persönliche Kurkarte

## 4 LeserInnenfeedback: Was halten Sie von dem Thema?

Falls Sie über dieses Thema diskutieren wollen, dann schreiben Sie uns!

Info@controlling-office.de



