

# Soft Skills – soziale und persönliche Kompetenzanforderungen an Controller

- Soziale und persönliche Kompetenzen sorgen für erfolgreiche Zusammenarbeit im Controlling und rücken zunehmend in den Fokus. 90 % der Controller bewerten Sozialkompetenz neben den fachlichen Kenntnissen als wichtig und sehr wichtig.
- Das allgemeine Anspruchsniveau an die Soft Skills moderner Controller wird sehr hoch angesetzt. Für gelingende Personalauswahl und -entwicklung müssen die Anforderungen differenziert werden.
- Kompetenzansprüche können anhand des Entwicklungs- bzw. Reifegrads des Controllings sowie des Rollenverständnisses differenziert werden.
- Das Kompetenzdilemma im Controlling zeigt sich in den auffälligen Anforderungsunterschieden an Controller in unterschiedlichen Entwicklungsstufen und Rollen im Controlling. Es muss bei der Personalauswahl, mittels konsequenter Personalentwicklung und beim Zusammenstellen von Controllerteams beachtet werden.
- Erforderliche Soft Skills im Controlling sind erlernbar, und zwar durch Sensibilisieren, Trainieren, Routinieren und Reflektieren.

Inhalt	Seite
1	Fachliche und soziale Kompetenzen sind gefragt ..... 21
2	Soft Skills – Schlüsselkompetenzen für Controller ..... 21
2.1	Weiche Faktoren im harten Business ..... 21
2.2	Einordnung der Soft Skills im Kompetenzportfolio ..... 23
2.3	Kompetenzanforderungen an Controller ..... 25
2.4	Hohes Anspruchsniveau an die Kompetenzen der Controller ..... 26
3	Kompetenzunterschiede nach Reifegrad und Controllerrolle ..... 29
3.1	Controlling ist nicht gleich Controlling ..... 29
3.2	Unterschiede in den Anforderungen an die Controllerkompetenz ..... 31
3.2.1	Kompetenzanforderungen nach Entwicklungsstufen erheben ..... 31
3.2.2	Anforderungsunterschiede nach dem Rollenverständnis ... 33
3.2.3	Kompetenzprofil des Kostenrechners ..... 34

3.2.4	Kompetenzprofil des Business Partners .....	36
3.2.5	Das Kompetenzdilemma im Controlling erkennen und beachten .....	38
4	Soft Skills für Controller entwickeln .....	39
4.1	Erlernbarkeit von Kompetenzen .....	39
4.2	Lern- und Entwicklungsziele von Controllern .....	41
5	Fazit .....	42
6	Literaturhinweise .....	43

---

### ■ Die Autorin

**Marion Kellner-Lewandowsky**, Selbständiger Controlling-Coach in den Themengebieten Controlling, Kommunikation und Organisationsentwicklung und Trainerin an der Controller Akademie.

## 1 Fachliche und soziale Kompetenzen sind gefragt

„Mit Leib und Seele Controller sein heißt, ein Unternehmen verstehen und auch die Menschen im Unternehmen verstehen.“<sup>1</sup> Für eine gute Zusammenarbeit, nicht nur im Controlling, sind sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen erforderlich. Controller sehen dies als Teil ihrer Professionalisierung.<sup>2</sup> Um den vielfältigen Herausforderungen der Zusammenarbeit im Controlling gerecht zu werden, brauchen Controller die sog. Soft Skills, die „weichen“ Kompetenzen, als Ergänzung zu ihren fachlichen Fähigkeiten.

Controller sind zu wenig auf Kompetenzanforderungen vorbereitet

Häufig sind Controller zu wenig auf diese vielfältigen Anforderungen vorbereitet. „Sie müssen sich diese selbst erarbeiten oder rausfinden, was zu ihnen persönlich passt. Sie müssen lernen, die meist im Studium erlernten Instrumente und Methoden auf das Unternehmen anzuwenden, im Unternehmen zu präsentieren, vermitteln und verkaufen zu können, als Berater zu agieren und die Empfänger zu verstehen.“<sup>3</sup>

Damit die ganze Bandbreite und die notwendigen Differenzierungen der erforderlichen „weichen Kompetenzen“ von Controllern, Auszubildern, Führungskräften und Personalentwicklern überblickt werden kann, werden nachfolgend

- wichtige Soft Skills für Controller benannt,
- die Differenzierungsunterschiede und das Kompetenzdilemma im Controlling aufgezeigt und
- Möglichkeiten zum Erwerb von Soft Skills umrissen.

## 2 Soft Skills – Schlüsselkompetenzen für Controller

### 2.1 Weiche Faktoren im harten Business

Der umgangssprachliche Begriff Soft Skills bezeichnet „eine nicht genau definierte Reihe von menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Charakterzügen“<sup>4</sup>, die über rein fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgehen und für die gelingende Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen erforderlich sind. Soft Skills sind Teil der „Grundgesamtheit an kognitiven, emotionalen, physischen etc.

Soft Skills = soziale und persönliche Kompetenzen

---

<sup>1</sup> Kellner-Lewandowsky, 2007, S. 59.

<sup>2</sup> Vgl. Kellner-Lewandowsky, 2007.

<sup>3</sup> Kellner-Lewandowsky, 2007, S. 59–60.

<sup>4</sup> Bonhinc, 2009, S. 11.

Fähigkeiten und Fertigkeiten“<sup>5</sup>, also des Kompetenzportfolios eines Mitarbeiters, und bezeichnen i.d.R. dessen soziale und persönliche Kompetenzen. Häufig spricht man in diesem Zusammenhang von „weichen“ Faktoren und bringt damit die fehlende Quantifizierbarkeit und die inhaltliche Nähe zum Menschsein zum Ausdruck. Sie sind Fähigkeiten, die auf unserer „Eigenschaft als Mensch“ unter Menschen basieren.<sup>6</sup>

Eine umfassende Auflistung, welche einzelnen Fähigkeiten den Soft Skills konkret zuzuordnen sind, ist schwierig. Grenzen verschwimmen. „Soft Skills beinhalten vielfältige Kompetenzbereiche und überschneiden sich.“<sup>7</sup> Auch nach den einzelnen inhaltlichen Konzepten und in Umfang und Methoden ihrer Erlernbarkeit unterliegen Soft Skills „steter Veränderung, die aus sich wandelnden Anforderungen in der Arbeitswelt resultieren“<sup>8</sup>. Ihre Bedeutung ist jedoch unbestritten.

Fachkräfte aller Fachrichtungen halten Soft Skills mittlerweile für erforderlich. In einer Umfrage unter 80 Personalern<sup>9</sup> stuften 95 % der Befragten Soft Skills gleich wichtig oder wichtiger als Fachwissen ein.

95 % der  
Personalern halten  
Soft Skills für  
gleich wichtig  
oder wichtiger als  
Fachwissen

Die hohe Bewertung der Soft Skills korreliert mit der wachsenden Kooperationsnotwendigkeit zwischen Fachkräften und Abteilungen in den Unternehmen. Interdisziplinäres Arbeiten in Teams und Projektgruppen ist an der Tagesordnung. Unter diesen Bedingungen werden Arbeitserfolge immer stärker von den Fähigkeiten zur Zusammenarbeit bestimmt. Fachliche Kenntnisse sind die Voraussetzung, aber erst die sozialen und persönlichen Kompetenzen sorgen für das Gelingen. Erst die Entwicklung der Soft Skills sorgt in der komplexer werdenden Unternehmenswelt für

- den erfolgreichen Austausch von Informationen,
- den gegenseitigen Wissensaustausch und das Voneinander-Lernen,
- effektivere, störungsarme Zusammenarbeit in Projekten und Prozessen sowie
- eine allgemeine steigende Zufriedenheit durch wertschätzende Kommunikation und Konfliktlösung im Unternehmen.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Belle/Friedag/Kellner-Lewandowsky/Simon/Welzel, 2009. [http://www.scorecard.de/wp-content/uploads/2010/08/Netzwerk\\_Führungskompetenzen\\_0908-21.pdf](http://www.scorecard.de/wp-content/uploads/2010/08/Netzwerk_Führungskompetenzen_0908-21.pdf); Abruf am 22.5.2013.

<sup>6</sup> Vgl. Jocham/Natzke, 2012, S. 10.

<sup>7</sup> Jocham/Natzke, 2012, S. 12

<sup>8</sup> Dahm, 2005, S. 16.

<sup>9</sup> Bonhinc, 2009, S. 10.

<sup>10</sup> Vgl. Bonhinc, 2009, S. 10.

## 2.2 Einordnung der Soft Skills im Kompetenzportfolio

Die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen lässt sich in die 4 Kompetenzfelder

- **Fachkompetenz,**
- **Methodenkompetenz,**
- **Sozialkompetenz und**
- **Persönlichkeitskompetenz**

einordnen.

Nicht immer lassen sich die Fähigkeiten eindeutig in eines der modellhaft formulierten Kompetenzfelder einordnen. Zur Erläuterung der Kompetenzfelder eignet sich in der Praxis neben einer Definition auch das Aufzählen möglicher Beispielkompetenzen (s. Tab. 1).

Kompetenzfeld	Definition	Beispiele
Fachkompetenz	Gesamtheit des fachlichen Wissens und der handwerklich-fachlich angewandten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person	Mikro- und Makroökonomik, Finanzbuchhaltung, Rechtskenntnisse Branchenkompetenz, Betriebswirtschaft, Prozesse, Geschäftsmodelle, Technologie, IT, Betriebskenntnisse, Kommunikationswissen
Methodenkompetenz	Gesamtheit der zur Verfügung stehenden und erfahren einsetzbaren Methodenkenntnisse	Kommunikationstechniken, Change-Techniken, Moderation, vernetztes Denken, Kreativitätstechniken, virtuelle Teams führen, Analyse- und Szenariotechniken, Entscheidungstechniken, Rhetorik, Mehrsprachigkeit, Gedächtnistechniken, Präsentationstechniken, Mentoring

Kompetenzfeld	Definition	Beispiele
Soziale Kompetenz	Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit anderen Menschen	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Netzwerken (inter und intra), Empathie und emotionale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, respektvoller Umgang, Konflikt- und Krisenintervention, Zielerarbeitungs- und -vereinbarungsfähigkeit, interkulturelles Management, Motivations- und Mobilisierungsfähigkeit
Persönliche Kompetenz	Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit sich selbst	Selbstwert, Selbstreflexion, Selbstmanagement, Leistungsbereitschaft, Offenheit, Risikobereitschaft, Flexibilität, Zielorientierung, Wertebewusstsein, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, unternehmerisches Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Fehlertoleranz, Life-Balance, Humor, Zuverlässigkeit, Optimismus, Streitkultur, schnelle Auffassungsgabe, Realitätssinn und Machbarkeitsdenken, Rollenbewusstsein, emotionale Stabilität

Tab. 1: Definition der Kompetenzfelder im Kompetenzportfolio

Kompetenzanforderungen nach Aufgaben und Bedarf formulieren

Zu den Soft Skills zählen hauptsächlich die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Gelegentlich können auch einzelne methodische Kompetenzen, etwa Zeitmanagement oder Projektmanagement, den Soft Skills zugeordnet werden. Eine allgemeingültige Liste aller erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Kompetenzfeldern Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz kann nicht erstellt werden. In der Praxis werden vor allem die Fähigkeiten und Fertigkeiten gelistet, die für das jeweilige Aufgabengebiet situations- und kontextbezogen erforderlich sind.

### 2.3 Kompetenzanforderungen an Controller

Die Anforderungen an Controller sind „vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Controlling-Verständnisse, der Vielfalt der möglichen Rollenbilder sowie der zahlreichen ‚weichen‘ Aspekte im Controlling hinsichtlich emotionaler Kontrolle, empfängerorientierter Kommunikationsfähigkeiten, Selbstlosigkeit hinsichtlich Anerkennung und Wertschätzung, hoher Eigenmotivation und proaktiver Rollenbildung“<sup>11</sup> hoch angesetzt. Als wichtige „soziale Kompetenzen werden die Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen und angemessen zu kommunizieren, genannt, aber auch Teamfähigkeit, Standfestigkeit, Überzeugungsfähigkeit und Führungskompetenz“.<sup>12</sup>

In einer von Controlling-Coach im Jahr 2013 durchgeführten eingeschränkt repräsentativen Umfrage wurden Controller und Führungskräfte im Controlling zu den konkreten Kompetenzanforderungen an Controller befragt. Neben der hohen Bedeutung der Fach- und Methodenkompetenz wurde die soziale Kompetenz im heutigen Controlleralltag ebenfalls hoch bewertet. 90 % der Befragten gaben an, dass die soziale Kompetenz im heutigen Controlleralltag wichtig oder sehr wichtig sei. Die persönliche Kompetenz stuften 84 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig ein (s. Abb. 1).

Soft Skills abhängig von Controllingverständnis und Rolle

90 % der Controller finden Sozialkompetenz wichtig

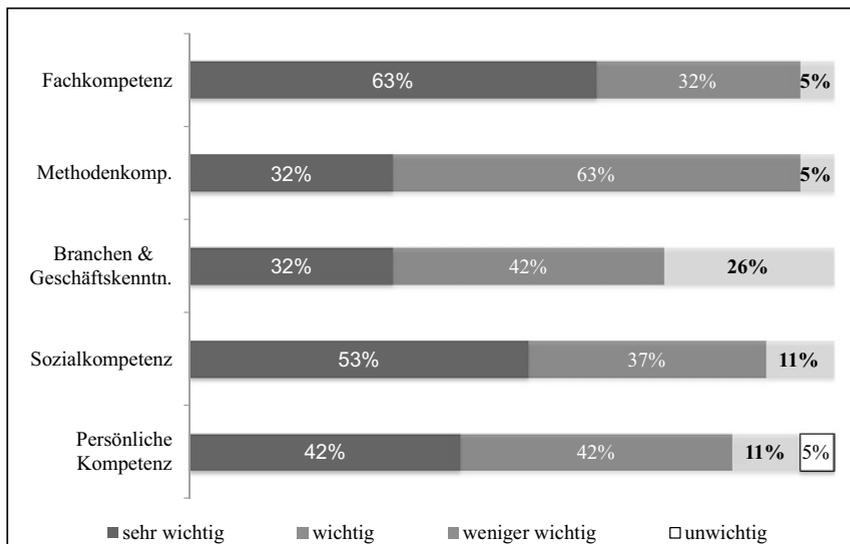


Abb. 1: Bedeutung/Wichtigkeit der Kompetenzfelder im heutigen Controllingalltag

<sup>11</sup> Kellner-Lewandowsky, 2007, S. 25.

<sup>12</sup> Weber/Hirsch/Rambusch/Schlüter/Sill/Spatz, 2006, S. 56.

Steigende Bedeutung der Sozialkompetenz

Für den **Ausblick in die Zukunft** steigen Anforderungen an die Soft Skills der Controller. Die Befragten schätzen die Bedeutung der sozialen Kompetenz (94 %) und persönlichen Kompetenzen (88 %) für Controller zukünftig noch höher ein.

## 2.4 Hohes Anspruchsniveau an die Kompetenzen der Controller

Controller brauchen Sach- und Verhaltenswissen

„Als Controller braucht man Sachwissen und Verhaltenswissen“<sup>13</sup>, schreibt Deyhle in den 1980er-Jahren den Controllern ins Controllerhandbuch. In seinen damaligen methodisch-fachlichen und Verhaltensanforderungen listet er folgende Fähigkeiten der Controller auf (s. Tab. 2):

Methodisch-fachliche Fähigkeiten	Verhaltensanforderungen
Beherrschen des Systems des Rechnungswesens ganzheitlich-systematisch denken können Abstraktionsvermögen EDV-Kenntnisse Lernfähigkeit Allroundbegabung analytische Neugierde Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechniken Umgang mit Kommunikationswerkzeugen	die Geduld, stets aufs Neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren liebenswürdige Penetranz Toleranzbreite bildhafte Ausdrucksweise (Visualisieren) spüren, ob einer zuckt (oder schluckt) Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke zu hängen Hofnarren-Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, dass man über sich selbst lacht sich selbst nicht so wichtig nehmen Unverdrossenheit erklären können ungefragte Begabung

Tab. 2: Anforderungsprofil an Controller nach Deyhle<sup>14</sup>

Die damalige These Deyhles ist immer noch gültig. Der Mensch im Controlling wurde zunächst im verhaltensorientierten Controlling und in der Frage entdeckt, wie Controller Verhaltensdefizite auf der Managementseite ausgleichen können.<sup>15</sup> Im Zusammenhang mit den lauter werdenden Fragen zum Rollenverständnis und Rollenverhalten der Controller rücken

<sup>13</sup> Deyhle, 1996, S. 24.

<sup>14</sup> Deyhle, 1996, S. 24.

<sup>15</sup> Siehe hierzu: Weber/Hirsch, 2003.

auch Verhaltens- und Kompetenzanforderungen an den Controller stärker in den Blickpunkt.<sup>16</sup>

So verweisen Controller, befragt nach den wichtigsten sozialen und persönlichen Kompetenzen, immer wieder auf die folgenden Kompetenzen in der Spitze (100 % Zustimmung, s. Abb. 2):

Controller müssen Mensch hinter den Zahlen sehen

- Zuverlässigkeit
- Vertrauens- und Glaubwürdigkeit
- analytisches Denkvermögen
- Verantwortungsbereitschaft
- unternehmerisches Denken und Handeln
- schnelle Auffassungsgabe
- Feedbackfähigkeit
- Zielorientierung

Das eigene und das fremde Anspruchsniveau an Controller sind offensichtlich hoch.

In einer subjektiven Wertung, welche Kompetenzen und Eigenschaften persönlich als **die 3 wichtigsten im Controlleralltag** bewertet werden, erlangten folgende Eigenschaften durch Mehrfachnennungen vordere Plätze:

Analytisches Denkvermögen und Kommunikationsfähigkeiten

- Vertrauens- und Glaubwürdigkeit
- analytisches Denkvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit (zeitlich und qualitativ)
- unternehmerisches Denken und Handeln
- Fähigkeit zum vernetzten Denken
- Empathie und Einfühlungsvermögen

Nun ist es mehr als fraglich, ob ein einzelner Controller dieses Anspruchsniveau umfassend erfüllen und alle diese Fähigkeiten vorweisen oder entwickeln kann. Hinsichtlich des Konglomerats der Anforderungen an Controller „wird bezweifelt, ob es geeignete Individuen gibt, die den kognitiven und motivationalen Anforderungen“<sup>17</sup> in ein und derselben Person gerecht werden können. Für die Auswahl und Entwicklung geeigneter Controller müssen daher Wege gefunden werden, das Anspruchsniveau zu differenzieren.

Soft-Skill-Anforderungen an Controller: Ideal oder Wirklichkeit?

---

<sup>16</sup> Siehe hierzu: Weber/Vater/Schmidt/Reinhard/Ernst, 2008.

<sup>17</sup> Lanter, 1996. S. 33.

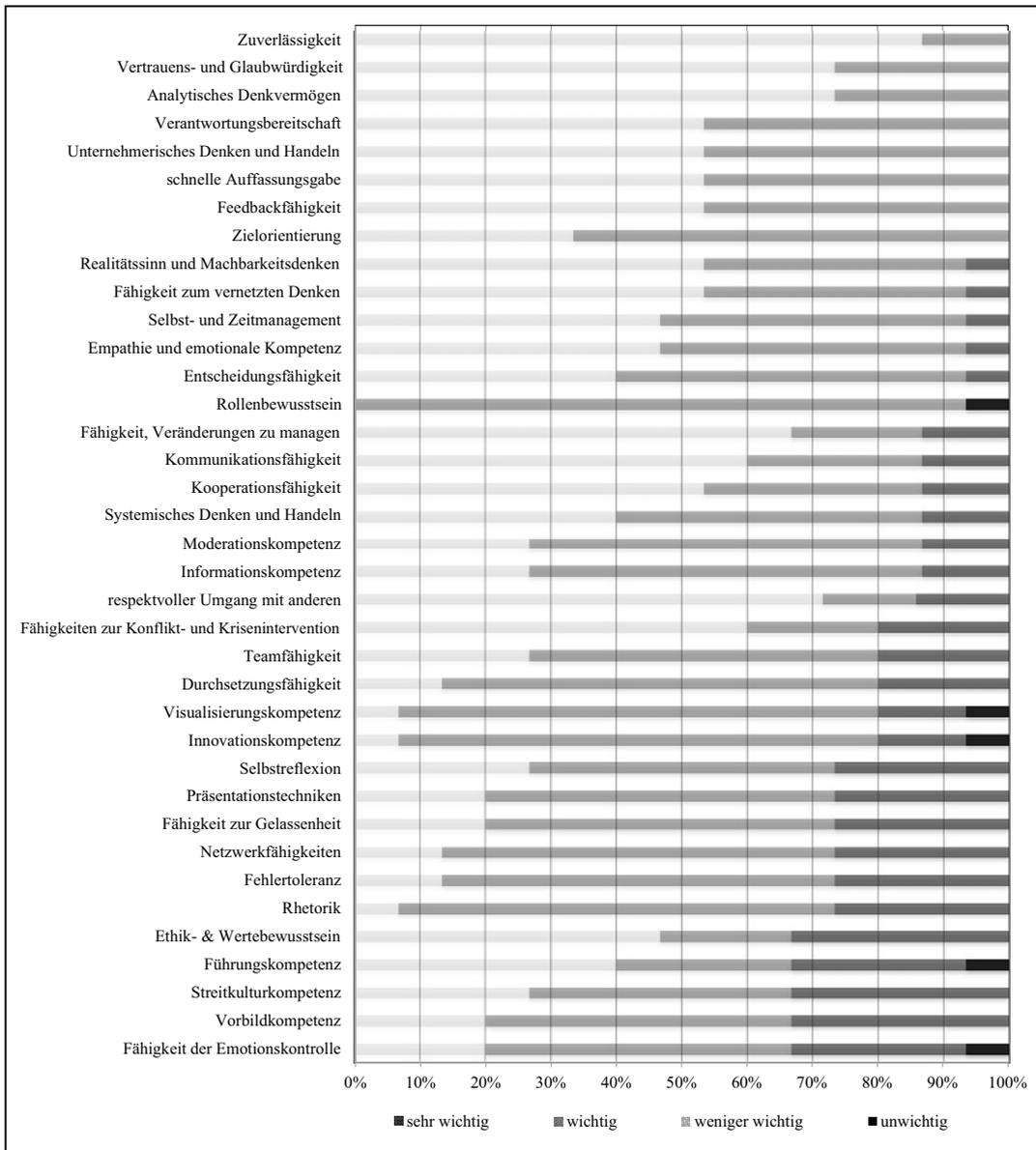


Abb. 2: Ranking der 37 Kompetenzen für Controller mit einer hohen Bedeutung (wichtig und sehr wichtig) für den Controlleralltag