

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Leitfaden: Steuerung und Strategie – Das Controlling als strategischer Business-Partner



Inhaltsverzeichnis

Analyse

Der Strategieprozess 3

Aufgaben und Instrumente der Controller im Strategieprozess 7

Handlungsempfehlung

Rollen der Controller im Strategieprozess 15

Zusammenfassende Merksätze 19

Agenda

Analyse

- **Der Strategieprozess**
- Aufgaben und Instrumente der Controller im Strategieprozess

Der Strategieprozess

In der Praxis entstehen Strategien zum einen durch Planung in einem regelmäßigen, formalisierten Strategieprozess, in dem wichtige grundsätzliche strategische Entscheidungen getroffen werden. Zum anderen ist es gerade in großen Organisationen erforderlich, als Reaktion auf kurzfristige Umfeldveränderungen strategische Themen auch in anderen Formaten spontan bearbeiten zu können. So finden beispielsweise Diskussionen neuer Ideen oder Entscheidungen zu aktuellen Problemen mit potentiell weitreichenden Konsequenzen für die Organisation in regelmäßigen Managementmeetings bzw. Reviews statt. Deren Bearbeitung erfolgt häufig in strategischen Projekten. Der regelmäßige, formalisierte Strategieprozess bildet das Rückgrat der strategischen Aktivitäten der Organisation, in der die Ergebnisse der beiden anderen Formate zusammengeführt werden (vgl. Weber/Veit (2010), S. 14-18). Im Folgenden wird der formalisierte Strategieprozess, häufig auch als „strategische Planung“ bezeichnet, kurz beschrieben.

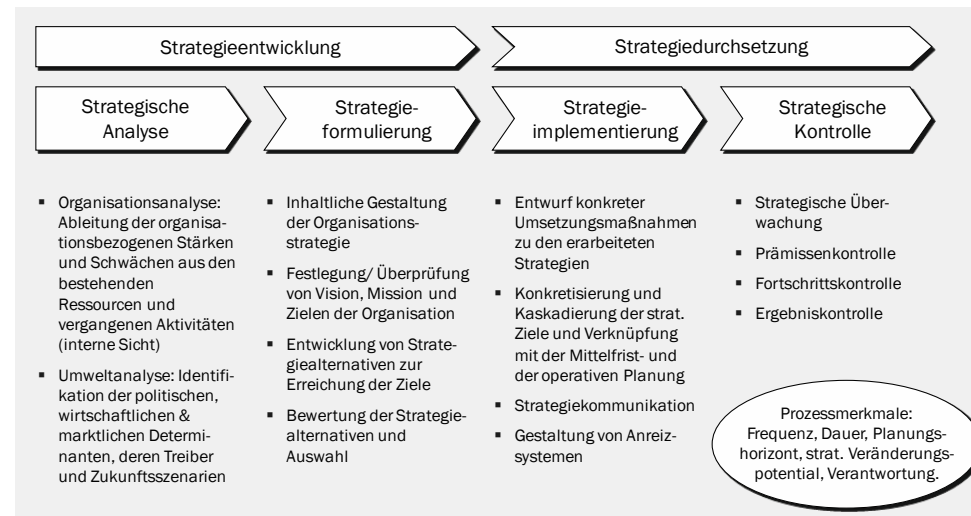
Er liegt den anschließenden Ausführungen zu Aufgaben und Rollen der Controller im Strategieprozess zugrunde.

Der regelmäßige, formalisierte Strategieprozess umfasst üblicherweise vier Phasen: Strategische Analyse, Strategieformulierung, Strategieumsetzung und Strategische Kontrolle (vgl. Weber et al. (2007), S. 171).

- Die strategische Analyse umfasst zum einen die Organisationsanalyse, im Rahmen derer die Stärken und Schwächen der Organisation aus einer internen Perspektive analysiert werden. Daneben erfolgt eine Analyse der politischen, wirtschaftlichen und marktbezogenen Rahmenbedingungen mit Einfluss auf die Organisation. Hierzu wird eine extern ausgerichtete Perspektive eingenommen.
- Die Phase der Strategieformulierung dient der inhaltlichen Konkretisierung der Strategie der Organisation. Vision und Ziele der Organisation werden festgelegt und formuliert,

Strategiealternativen werden entwickelt, bewertet und schließlich ausgewählt.

- Im Rahmen der Strategieumsetzung werden konkrete Maßnahmen, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen, erarbeitet. Die strategischen Ziele werden weiter konkretisiert, kaskadiert und mit der Mittelfrist- und/oder der operativen Planung verknüpft. Erfolgskritische Faktoren in dieser dritten Phase des Strategieprozesses sind zudem die Kommunikation der strategischen Stoßrichtung an die Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation sowie die Gestaltung adäquater Anreizsysteme. Die strategische Kontrolle umfasst die Nachhaltung der aufgesetzten Maßnahmen. Dabei werden Prämissen, Fortschritte und Ergebnisse regelmäßig überwacht.



Phasen des Strategieprozesses (Quelle: CTcon)

Stand der strategischen Planung im Arbeitskreis

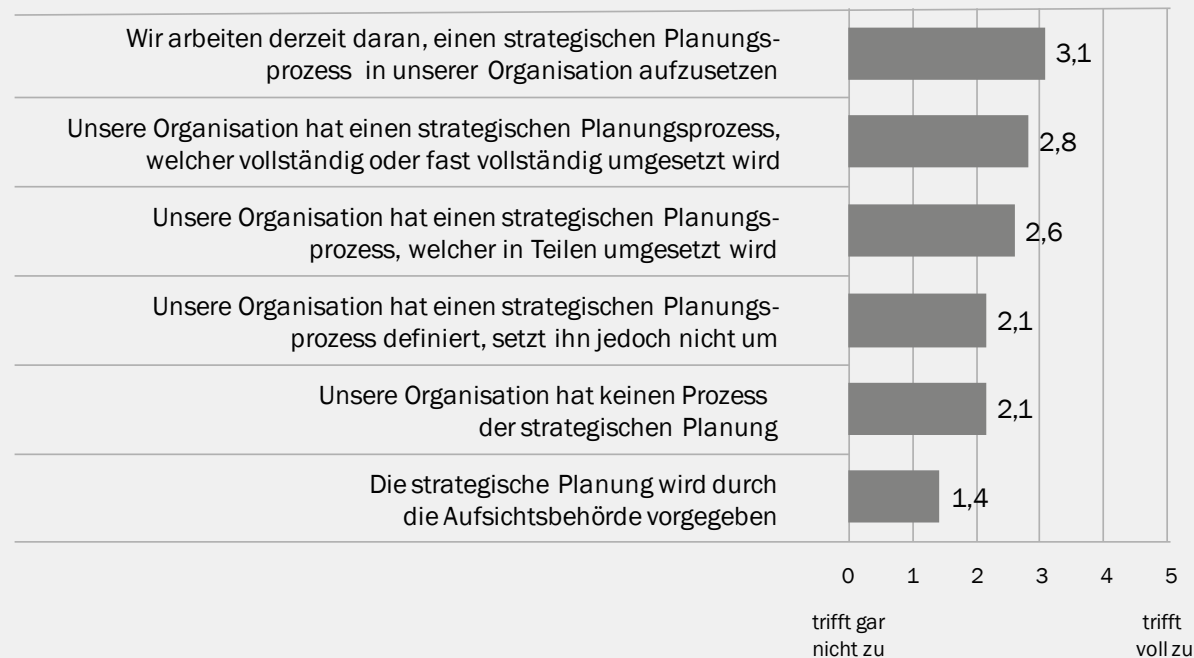
Die Abfrage zum Stand der strategischen Planung in der eigenen Organisation wird von den Teilnehmern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ recht unterschiedlich beantwortet. Offensichtlich ist, dass die Vertreter der

Institutionen die strategische Planung als wichtigen Bestandteil der Steuerung ihrer Organisation ansehen. Bei der Mehrzahl der Teilnehmer wird aktuell daran gearbeitet, einen strategischen Planungsprozess aufzusetzen, oder es besteht bereits ein

entsprechender Prozess, der teilweise oder komplett umgesetzt ist (vgl. nachfolgende Abbildung).

Stand und Bedeutung der strategischen Planung – Ergebnisse des Arbeitskreises

Welche der folgenden Aussagen beschreibt den **Stand der strategischen Planung** in Ihrer Organisation am besten?



Inhalte der strategischen Planung im Arbeitskreis

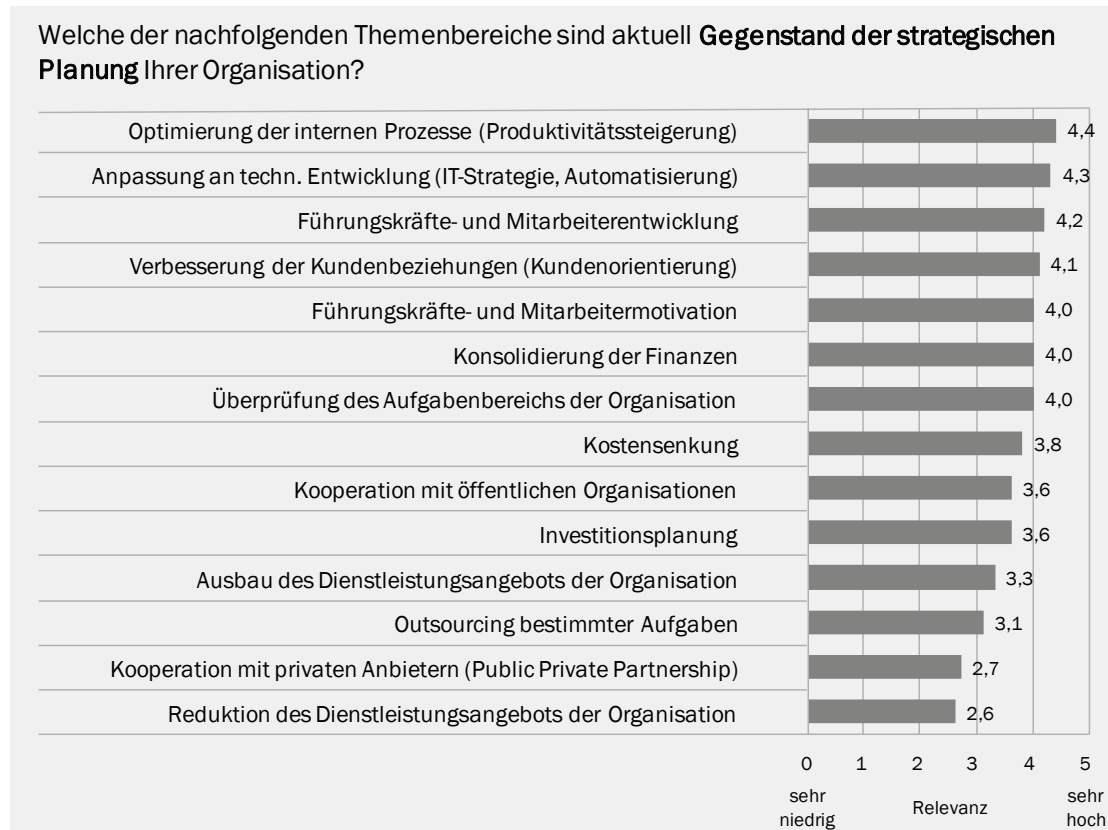
Inhaltlich dominiert bei der strategischen Planung der Arbeitskreisteilnehmer die interne Perspektive: Prozessverbesserungen, eine bessere IT-Unterstützung oder eine moderne Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung sind die am häufigsten

genannten Themenfelder mit Relevanz für den aktuellen strategischen Planungsprozess (vgl. nachfolgende Abbildung).

Dieses Bild unterscheidet sich von dem privatwirtschaftlicher Unternehmen (vgl. Weber et al.

(2007), S. 14). Die dort üblicherweise im Vordergrund stehenden strategischen Optionen auf Markt-, Produkt-, Kunden- oder Preiseite sind in der öffentlichen Verwaltung nur eingeschränkt verfolgbar und in vielen Fällen mittels Gesetzen oder Verwaltungsvorschriften festgelegt.

Inhalte der strategischen Planung – Ergebnisse des Arbeitskreises



Agenda

Analyse

- Der Strategieprozess
- **Aufgaben und Instrumente der Controller im Strategieprozess**

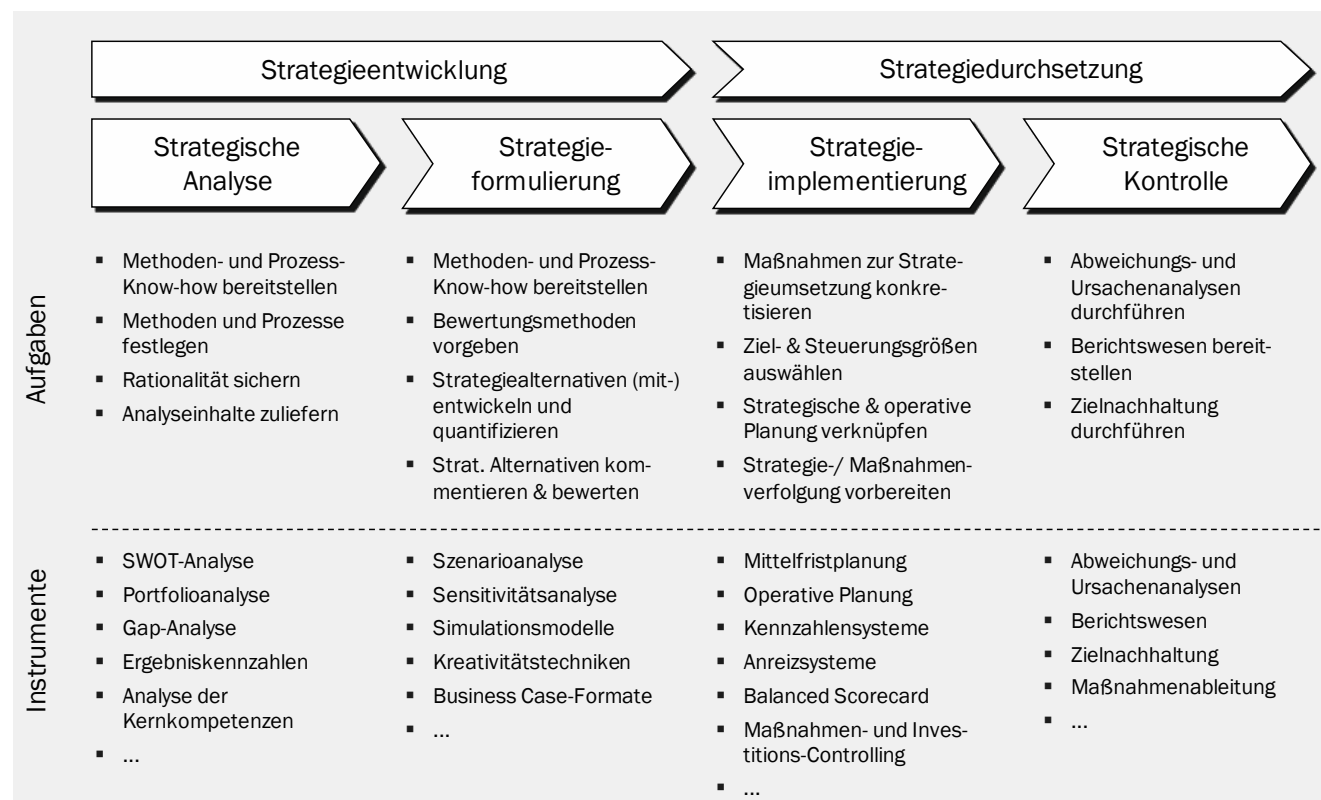
Überblick über Aufgaben und Instrumente der Controller im Strategieprozess

Die Aufgaben der Controller im Strategieprozess sind abhängig von der Phase, in denen sie die Behördenleitung bei der strategischen Planung unterstützen. Dominieren in den Phasen der strategischen Analyse und der Strategieformulierung die Methoden- und Prozessunterstützung, so treten in den Phasen der Strategieimplementierung und

strategischen Kontrolle die typischen Controlleraufgaben – Planung, Berichtswesen, Zielnachhaltung – in den Vordergrund (vgl. nachfolgende Abbildung). Das einsetzbare Instrumentarium zur Unterstützung der Aufgabenwahrnehmung im Rahmen der strategischen Planung ist sehr umfangreich. Die Controller müssen die

für ihre Organisation adäquaten Instrumente je Phase auswählen und auf Basis ihres methodischen Wissens zielgerichtet einsetzen. Im Folgenden werden die Aufgaben und Instrumente der Controller für jede Phase des Strategieprozesses vorgestellt, um daraus anschließend die damit verbundenen Rollen der Controller abzuleiten.

Aufgaben und Instrumente der Controller im Strategieprozess (Quelle: CTcon)



Aufgaben der Controller im Rahmen der strategischen Analyse

Aufgabe der Controller in der strategischen Analyse ist es, fachlichen Input zu liefern, Rationalität zu sichern und Methoden- und Prozess-Know-how bereitzustellen (vgl. dazu beispielsweise Weber et al. (2007), S. 17 ff.).

Fachlichen Input liefern

Die Controller sind, neben anderen, dafür verantwortlich, die für die strategische Analyse – und dort sowohl für die Organisations- als auch die Umweltanalyse – notwendigen Informationen zusammenzutragen, zu analysieren und für die weitere Verarbeitung entsprechend zu verdichten. Dies setzt ein gutes Verständnis vom operativen Geschäft der Behörde voraus, um die potentielle Wirkung interner und externer Einflüsse auf die Organisation adäquat einschätzen zu können. Aufgabe der Controller ist es zudem, die der Strategie zugrundeliegenden Prämissen (mit) zu entwickeln und zur Vorbereitung der strategischen Kontrolle zu dokumentieren.

Rationalität sichern

Üblicherweise sind es nicht ausschließlich die Controllingbereiche, die die Informationen für die strategische Planung zusammentragen und analysieren. Auch die operativen Geschäftsbereiche der Behörde, gegebenenfalls

bestehende Strategie- oder Planungsbereiche und häufig auch der Finanz- und der IT-Bereich sind in die strategische Analyse involviert. Deren Informationen und Analyseergebnisse laufen im Controlling, als der zentral den Strategieprozess koordinierenden und treibenden Instanz zusammen und werden dort auf Basis abgestimmter Kriterien zur Sicherung der Rationalität von Entscheidungen bewertet und kommentiert. Ebenfalls in der Phase der strategischen Analyse werden die Abweichungen zwischen den aktuellen strategischen Zielen und den bis dato erzielten Ergebnissen festgestellt und entsprechende Ursachenanalysen durchgeführt. Daraus soll die Organisation für den anstehenden strategischen Planungsprozess lernen.

Methoden- und Prozess-Know-how bereitstellen

Bereits vor dem Start des formalisierten Strategieprozesses müssen die einzelnen Phasen inhaltlich geplant, interne und gegebenenfalls externe Beteiligte identifiziert, Meilensteine gesetzt, Instrumente festgelegt und gewünschte Endprodukte definiert werden. Diese Aufgabe wird häufig den Controllern übertragen, die über das entsprechende Methoden- und Prozess-Know-how verfügen. Dieses Wissen wird auch in der Phase der strategischen Analyse abgerufen, wenn es darum geht, zu entscheiden, welche Personen an den

internen und externen Analysen beteiligt, welche Analyseinstrumente eingesetzt, oder auf Basis welcher Kriterien die Analyseergebnisse bewertet werden sollen.

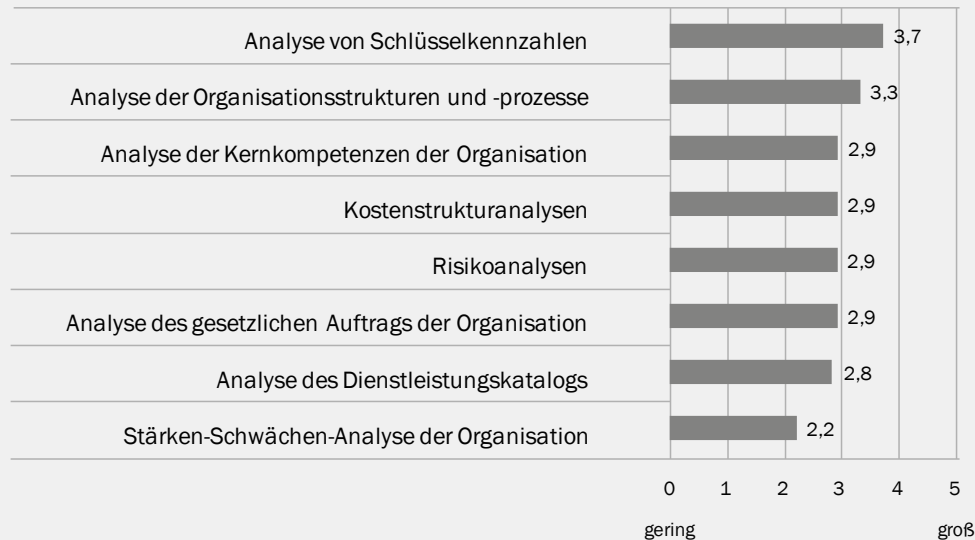
Vertiefende Analysen und entsprechende Handlungsempfehlungen zu den Aufgaben von Controllern wurden bereits im Rahmen des ersten Jahresthemas „Controllingkonzeption“ bearbeitet. Die Ergebnisse sind unter www.verwaltung-innovativ.de abrufbar.

Instrumente der Controller in der strategischen Analyse

Die bekanntesten und insbesondere in der Privatwirtschaft sehr häufig verwendeten Instrumente zur strategischen Analyse der eigenen Organisation sind SWOT-, Gap-, oder Portfolio-Analysen. Auch die Analyse und Bewertung ausgewählter Ergebniskennzahlen und die Analyse der Kernkompetenzen zählen zu den häufig eingesetzten Instrumenten (vgl. Weber et al. (2007), S. 34 f.). Diese kommen, wie die Abfrage bei den Teilnehmern des Arbeitskreises zeigt, auch im öffentlichen Bereich zum Einsatz. Dort sind die Analyse von Schlüsselkennzahlen und die Analyse der Organisationsstrukturen und -prozesse die am häufigsten verwendeten Instrumente im Rahmen des nach innen gerichteten Teils der strategischen Analyse (vgl. nachfolgende Abbildung links).

Instrumente der strategischen Analyse: Organisation – Ergebnisse des Arbeitskreises

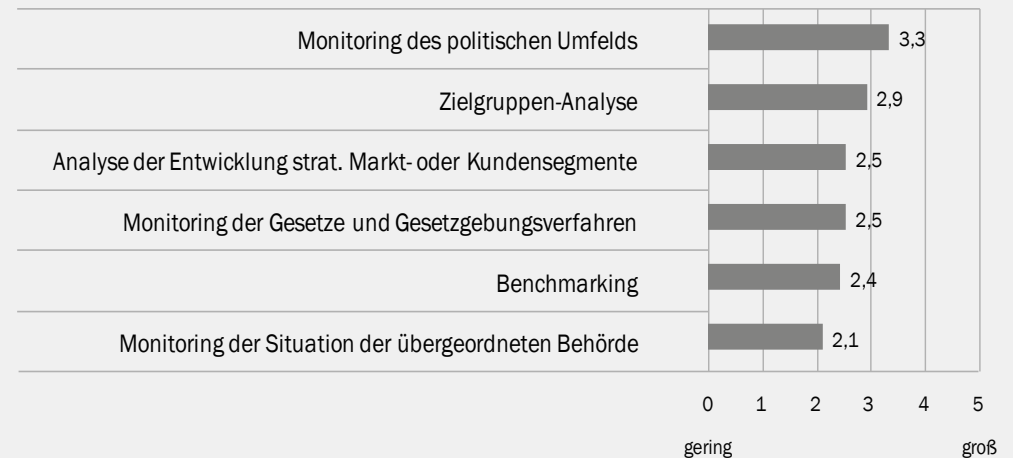
Welche Instrumente / Methoden nutzen Sie in erster Linie, um im Rahmen der strategischen Planung Ihre **Organisation** zu analysieren?



Im Vordergrund der strategischen Analyse der Umwelt der Organisation steht bei den Arbeitskreismitgliedern das Monitoring des politischen Umfelds. Stärker kunden-, produkt- und marktgerichtet sind die Instrumente „Zielgruppen-Analyse“, „Analyse der Entwicklung strategischer Markt- oder Kundensegmente“ oder das „Benchmarking“. Behörden-typisch sind die beiden weiteren von den Teilnehmerinstitutionen genannten Instrumente „Monitoring der Gesetze und Gesetzgebungsverfahren“ sowie „Monitoring der Situation der übergeordneten Behörde“. Die am häufigsten verwendeten Instrumente sind in der rechten Abbildung dargestellt.

Instrumente der strategischen Analyse: Umwelt – Ergebnisse des Arbeitskreises

Welche Instrumente / Methoden nutzen Sie, um die **Umwelt** im Rahmen der strategischen Planung zu analysieren?



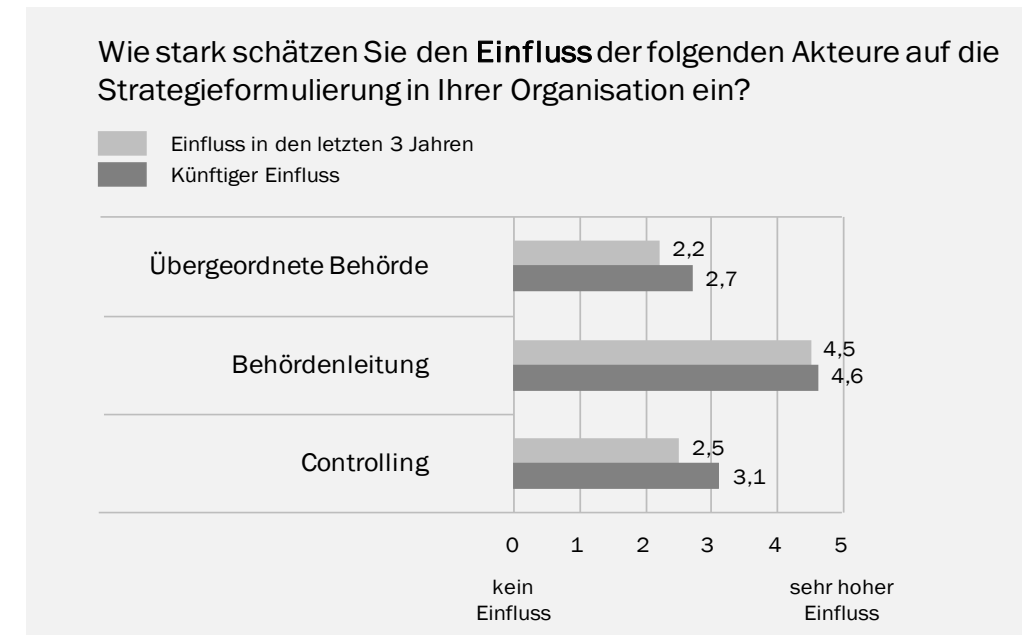
Aufgaben der Controller in der Strategieformulierung

„Unsere Strategie ist im Gesetz formuliert“ ist ein häufig verwendeter Satz, wenn es in öffentlichen Institutionen um die Frage der Verantwortung für die Strategieformulierung geht. Die gemeinsamen Diskussionen der Arbeitskreis-Mitglieder zeigen jedoch, dass die gesetzlichen Vorgaben zunehmend weniger als unmittelbare Vorlage für die Strategieformulierung verwendet, sondern vielmehr „nur“ als wichtige Rahmenbedingung angesehen werden. Deren Beachtung fällt dann in die Phase der strategischen Analyse und nicht mehr in die Phase der Strategieformulierung. Im Hinblick auf die Akteure der strategischen Planung wird von den Arbeitskreis-Teilnehmern der Einfluss der Behördenleitung auf die Strategieformulierung am höchsten eingestuft. Auch den Controllern wird ein signifikanter Einfluss zugeschrieben, der künftig weiter ansteigen soll (vgl. nachfolgende Abbildung).

Konkrete Aufgabe der Controller in der Phase der Strategieformulierung ist es, Methoden- und Prozess-Know-how bereitzustellen und Strategien zu kommentieren und zu bewerten (vgl. dazu beispielsweise Weber et al. (2007), S. 17 ff. oder Weber/Schäffer (2011), S. 392 ff.).

- Methoden- und Prozess-Know-how bereitstellen: Die (finale) Formulierung der Strategie findet häufig im Rahmen von Strategieklausuren der Top-Führungskräfte statt. Diese Veranstaltungen werden von den Controllern prozessual und methodisch begleitet. Die Auswahl der Teilnehmer und die Einladungssteuerung ist Aufgabe der Behördenleitung. Die Controller sind in die Erstellung der Agenda, die inhaltliche Vorbereitung der Tagesordnungspunkte, die Moderation der Veranstaltung und die Festlegung der weiteren Schritte involviert. Dabei sind ihre Fähigkeiten als Prozesstreiber und methodisch-didaktischer Berater gefragt.
- Strategien kommentieren und bewerten: Die inhaltliche Vorbereitung der Strategieklausuren umfasst die

Erarbeitung von Vorschlägen für Strategieelemente und -alternativen. Diese erfolgt in den Fachbereichen, teilweise auch im Controlling, und im Idealfall in funktionsübergreifenden Teams. Mit entsprechenden Methoden und Instrumenten, wie beispielsweise Kreativitätstechniken oder Szenario- und Simulationsmodellen (vgl. dazu grundlegend Weber et al. (2005)) kann die Ideen- und Alternativenfindung durch die Controller unterstützt werden. Die Kommentierung und Bewertung der Strategiealternativen sollte auf einheitlichen Kriterien basieren, die im Controlling festgelegt werden. Diese Kriterien finden dann beispielsweise in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Kosten-Nutzen-Analysen oder Scoring-Modellen Anwendung.



Akteure der strategischen Planung – Ergebnisse des Arbeitskreises

Instrumente der Controller in der Strategieformulierung

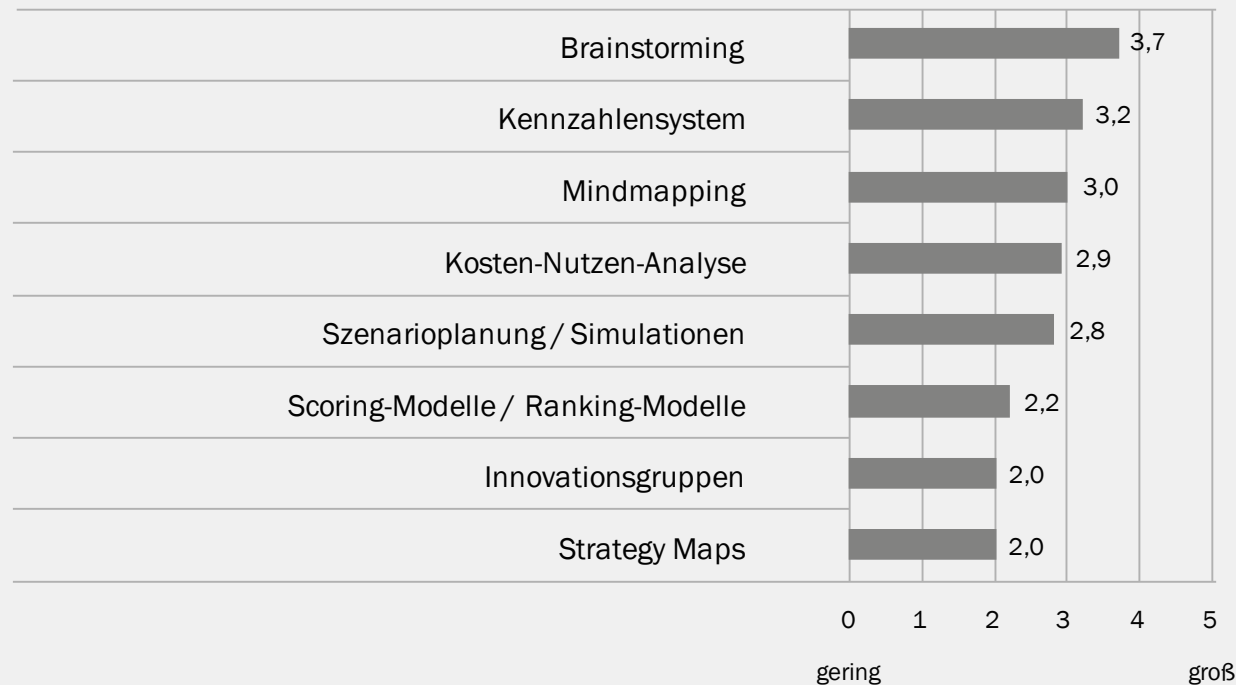
Das Instrumentarium im Zusammenhang mit der Strategieformulierung umfasst Kreativitäts-, Strukturierungs- und Bewertungstechniken. Deren Kenntnis und Anwendung gehört in den öffentlichen

Organisationen wie auch in der Privatwirtschaft zum instrumentellen Standardrepertoire. Bei den Mitgliedsinstitutionen des Arbeitskreises werden Brainstorming, Kennzahlensysteme und Mind Mapping-

Instrumente am häufigsten genutzt. Auch Kosten-Nutzen-Analysen und Szenarien bzw. Simulationen sind weit verbreitet (vgl. nachfolgende Abbildung).

Instrumente der Strategieentwicklung – Ergebnisse des Arbeitskreises

Welche Instrumente / Methoden nutzen Sie im Rahmen der **Strategieentwicklung** und der Bewertung strategischer Optionen?



Aufgaben und Instrumente der Controller in der Strategieumsetzung

Aufgabe der Controller in der Phase der Strategieumsetzung ist es, adäquate Ziel- und Steuerungsgrößen zur Übersetzung der Strategie auszuwählen, Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele zu konkretisieren und quantifizieren, und wiederum das erforderliche Methoden- und Prozess-Know-how bereitzustellen (vgl. dazu beispielsweise Weber (2005)).

Ziel- und Steuerungsgrößen auswählen

Die oftmals zunächst qualitativ beschriebenen Strategien werden in der Phase der Strategieumsetzung in konkrete Ziele übersetzt. Zur Messung der Zielerreichung werden geeignete Steuerungsgrößen entwickelt. Insbesondere die Ableitung der Steuerungsgrößen gehört zum „klassischen Geschäft“ der Controller und wird daher von diesen verantwortet. Die Steuerungsgrößen sind in der Folge auch im Rahmen der Ausgestaltung der Anreizsysteme verwendbar. Ihre Entwicklung wird regelmäßig im Rahmen des Berichtswesens überprüft.

Maßnahmen konkretisieren und quantifizieren

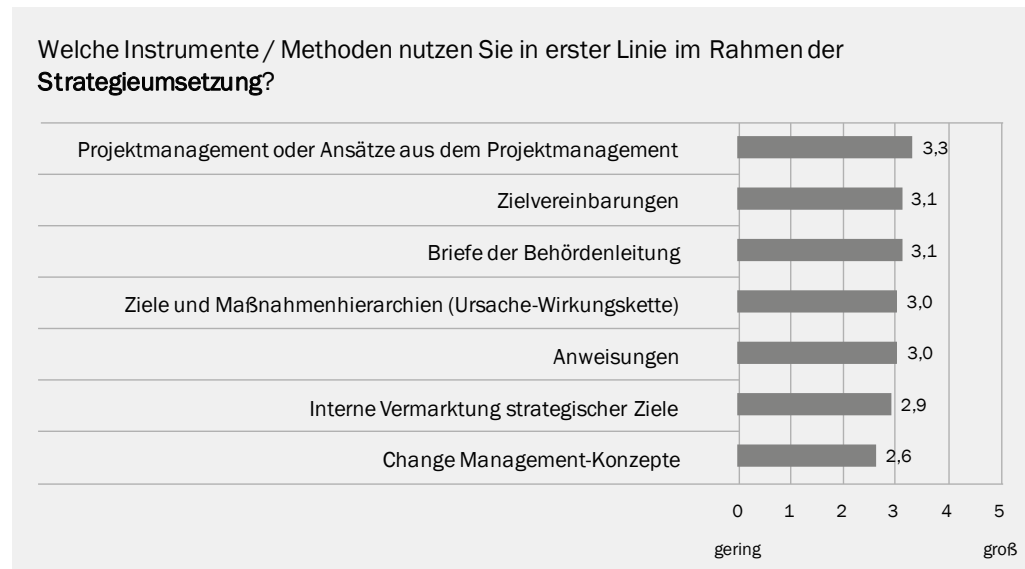
In diesem Schritt unterstützen die Controller dabei, diejenigen Maßnahmen, Aktivitäten oder Projekte festzulegen, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Ein häufig vernachlässigter Aspekt ist in diesem Zusammenhang die im Idealfall personengenaue Zuweisung der Verantwortung für die Maßnahmenumsetzung, auf die der Controller drängen sollte. Schließlich ist es auch Aufgabe des Controllers zu überprüfen, dass die strategischen und operativen Ziele konsistent zueinander passen, und dass operative und die strategische Planung sinnvoll miteinander verknüpft werden.

Methoden- und Prozess-Know-how bereitstellen

In der Phase der Strategieumsetzung bringen die Controller ihr Know-how im Zusammenhang mit der Ableitung von Ziel- und Kennzahlensystemen, mit dem Aufbau des Berichtswesens und mit der Durchführung der Planung ein. Ein künftig noch stärker zu besetzendes Feld ist das der Strategiekommunikation. Die Controller unterstützen bei der Planung, der Auswahl und dem Einsatz geeigneter Kommunikationsmaßnahmen und tragen so zur Transparenz über die strategische Stoßrichtung bei Führungskräften und Mitarbeitern bei.

Die am häufigsten verwendeten Instrumente bei den Teilnehmern des Arbeitskreises sind das Projektmanagement und der Einsatz von Zielvereinbarungen. Mit Hilfe der Projektmanagementmethoden werden die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Maßnahmen geplant, gesteuert und verfolgt. Über Zielvereinbarungen werden die strategischen Ziele mit den Anreizsystemen verbunden. Als Kommunikationsmittel werden häufig Briefe der Behördenleitung und Ziel- und Maßnahmenhierarchien sowie Anweisungen verwendet. Als wichtig eingestuft wird auch die behördeninterne „Vermarktung“ der strategischen Ziele. Ebenso wird die Sinnhaftigkeit eines Change Management anerkannt (vgl. nachfolgende Abbildung).

Instrumente der Strategieumsetzung – Ergebnisse des Arbeitskreises



Aufgaben und Instrumente der Controller in der strategische Kontrolle

Die Aufgaben der Controller in der strategischen Kontrolle sind die auch aus dem operativen Controllergeschäft bekannten Aspekte „Abweichungs- und Ursachenanalysen durchführen“, „Berichtswesen bereitstellen“ und „Zielnachhaltung durchführen“ (vgl. dazu beispielsweise Weber (2005)).

Abweichungs- und Ursachenanalysen durchführen

Die Controller legen in Abstimmung mit dem Top-Management kritische Abweichungshöhen fest und führen regelmäßig Abweichungsanalysen durch. Die Abweichungen werden anschließend mittels Ursachenanalysen erklärt und kommentiert. Abweichungs- und Ursachenanalysen werden sowohl in Bezug auf die der strategischen Planung zugrundeliegenden Prämissen, als auch im Hinblick auf die Fortschritte in der Maßnahmenumsetzung und die erzielten Ergebnisse durchgeführt.

Berichtswesen bereitstellen

Sowohl die festgestellten Abweichungen als auch die Kommentierung der möglichen Ursachen werden durch das Controlling in einem regelmäßigen Berichtswesen abgebildet. Das „Strategie-Berichtswesen“ wird häufig in einer geringeren Frequenz als das „operative Berichtswesen“ bereitgestellt. Aufgrund der mittel- bis langfristig umzusetzenden und wirkenden Maßnahmen ist eine quartalsweise Berichterstattung zum Fortschritt und zu Ergebnissen der strategischen Maßnahmen zweckmäßig. Die Überprüfung der Prämissen der strategischen Planung findet eher noch seltener statt.

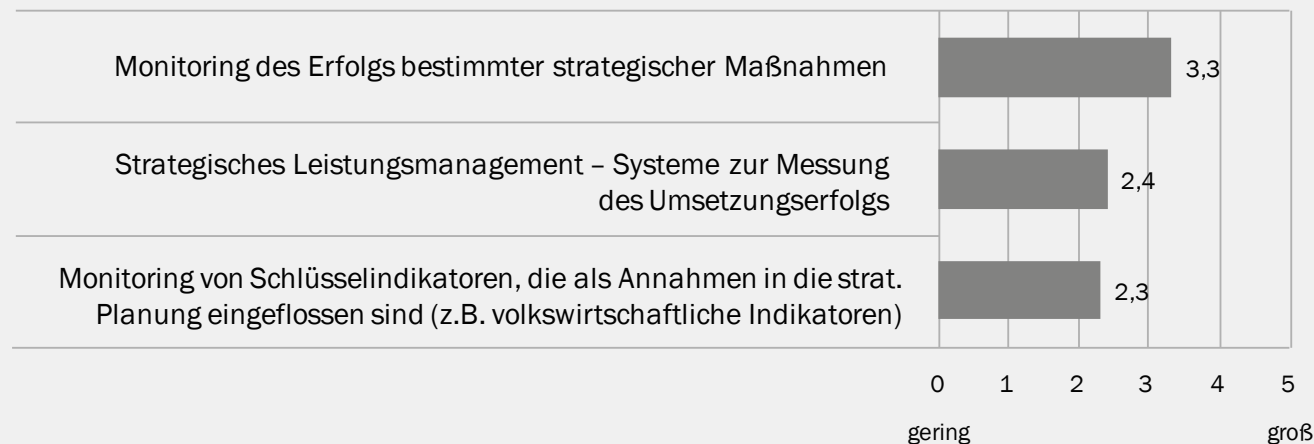
Zielnachhaltung durchführen

Über die festgestellten und berichteten Abweichungen wird im Rahmen der Zielnachhaltung mit den Verantwortlichen gesprochen. Deren Aufgabe ist es, bei Überschreitung zuvor festgelegter Abweichungsgrenzen konkrete Maßnahmen zur Verbesserung vorzuschlagen. Die Controller koordinieren die inhaltliche Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Zielnachhaltung und sind in die Bewertung der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen involviert.

Die von den Controllern der Teilnehmerinstitutionen im Rahmen der strategischen Kontrolle verwendeten Instrumente sind das Monitoring des Erfolgs bestimmter strategischer Maßnahmen und die Nutzung von Systemen zur Leistungsmessung. Neben die Fortschritts- und Ergebniskontrolle tritt zudem die Prämissenkontrolle, in deren Zusammenhang die der Strategie zugrunde gelegten Annahmen regelmäßig überprüft werden (vgl. nachfolgende Abbildung).

Instrumente der strategischen Kontrolle – Ergebnisse des Arbeitskreises

Welche Instrumente / Methoden nutzen Sie in erster Linie im Rahmen des Strategiemonitorings?



Agenda

Handlungsempfehlung

- **Rollen der Controller im Strategieprozess**
- Zusammenfassende Merksätze

Handlungsempfehlung

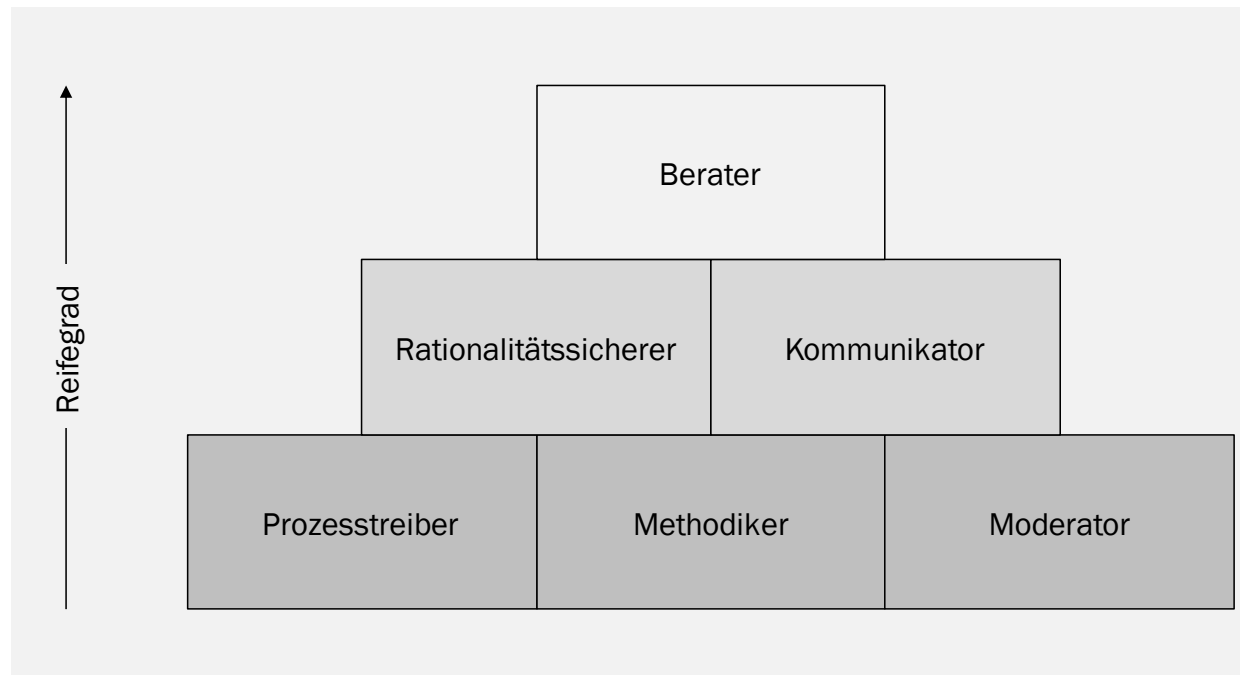
Die Rolle des Controllers im Strategieprozess - Überblick

In der vorausgegangenen Analyse wurde gezeigt, dass die Aufgaben im Strategieprozess sehr vielfältig sind. Grundsätzlich sollten für einen erfolgreichen regelmäßigen, standardisierten strategischen Planungsprozess alle Aufgaben erfüllt werden, in erster Linie von den Controllern. Mitunter sind am Strategieprozess aber auch andere Bereiche, wie beispielsweise Stabsstellen zur strategischen Planung, Strategieabteilungen oder die Bereiche Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung beteiligt. Liegt die

Verantwortung für die Bearbeitung der unterschiedlichen Aufgaben bei den Controllern, müssen diese unterschiedliche Rollenerwartungen erfüllen. So ist beispielsweise beim Aufsetzen des strategischen Planungsprozesses und der Koordination der Beteiligten der Controller zuvorderst als Prozessstreiber gefragt, während bei der Kommentierung und Bewertung von Strategiealternativen die Rationalitätssicherung im Vordergrund steht. Inwiefern die Aufgaben

durchgeführt und die jeweils entsprechenden Rollen übernommen werden können und dürfen, ist vor allem abhängig vom Reifegrad der Controllingkonzeption und von der Ressourcensituation im Controlling der jeweiligen Organisation. Welche Rollen der Controller im Strategieprozess übernehmen kann, ist in nachfolgender Abbildung dargestellt. Die einzelnen Rollen werden im Folgenden beschrieben.

Rollen der Controller im Strategieprozess (Quelle: CTcon)



Der Controller als Prozessstreiber, Methodiker und Moderator

Eine sehr formal, instrumentell und technisch ausgerichtete Rollenwahrnehmung durch den Controller ist in den öffentlichen Institutionen häufig in den frühen Phasen der Controllingeinführung vorzufinden. Controller agieren dort als Prozessstreiber, als Methodiker und als Moderator (vgl. beispielsweise Hirsch et al. (2009), S. 36). Als Prozessstreiber legen die Controller die Teilschritte des strategischen Planungsprozesses fest, setzen die Meilensteine, überprüfen deren Einhaltung und koordinieren die Zusammenarbeit der Beteiligten im Strategieprozess.

Der Controller als Methodiker stellt die in den einzelnen Phasen des Strategieprozesses benötigten Methoden und Instrumente bereit. Dies umfasst beispielsweise die Vorgabe der Analyseinstrumente im Rahmen der strategischen Analyse, wie beispielsweise der SWOT-Analyse (vgl. dazu grundlegend Baum et al. (2007), S. 74 oder Weber/Schäffer (2011), S. 402 f.), und danach auch die Unterstützung der Prozessbeteiligten bei deren Anwendung. In der Phase der Strategieformulierung ist der Controller häufig für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Strategieklausur der Top-Führungskräfte verantwortlich. Auch dort muss er geeignete methodische und didaktische Ansätze finden, die dabei unterstützen, dass die Strategie

der Organisation tatsächlich konkretisiert wird. In den Phasen Strategieumsetzung und strategische Kontrolle bewegt sich der Controller dann wieder „auf vertrautem Terrain“, da die dort eingesetzten Instrumente und Methoden sich nicht signifikant von denen des operativen Controllings im Tagesgeschäft unterscheiden.

Als Moderator schließlich koordiniert und moderiert er den gesamten Strategieprozess und steht dabei im regelmäßigen Austausch mit allen Prozessbeteiligten. Die inhaltliche Komponente der Moderatorenrolle verlangt von den Controllern die Abstimmung und Ausrichtung der Strategiealternativen im Hinblick auf eine konsistente Gesamtstrategie. Unterschiedliche strategische Vorstellungen aus den Fachbereichen müssen analysiert, bewertet und priorisiert werden. Nicht selten werden dabei von den Controllern neben den rational, fachlich und inhaltlich ausgerichteten Kompetenzen auch starke politische und kommunikative Fähigkeiten abverlangt.

Der Controller als Rationalitätssicherer, Kommunikator und Berater der Führungskräfte

Für die Rolle des Rationalitätssicherers muss der Controller ein sehr stark ausgeprägtes Verständnis für das operative Geschäft seiner Organisation mitbringen. Aufgabe ist es, die Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dazu müssen die Controller das Geschäft ihrer Führungskräfte gut kennen, eine Fähigkeit, die auch in der Privatwirtschaft noch allzu oft der Weiterentwicklung bedarf (vgl. Weber et al. (2009), S. 17 oder Weber et al. (2012), S. 41 ff.).

Beispielsweise sollten die Controller die Ergebnisse der strategischen Analyse, die mit den von ihnen ausgewählten Methoden und Instrumente durchgeführt wird, auch beurteilen können. Im Rahmen der Strategiekonzeption sollten sie die aus verschiedenen Bereichen der Organisation eingebrachten Strategiealternativen bewerten können: Welche Auswirkungen hat ein Vorschlag auf die Bürger- bzw. Kundenbeziehungen, die Prozesse oder die Mitarbeiterzufriedenheit? Wie realistisch ist eine erfolgreiche Umsetzung? In welchen Bereichen der Organisation wird die Umsetzung schnell voranschreiten, in welchen eher zögerlich? Die Rolle des Rationalitätssicherers setzt nicht nur neue Fähigkeiten bei den Controllern voraus. Sie erfordert auch ein Um- bzw. Weiterdenken der Führungskräfte. Sie müssen den Controller als kritischen Counterpart akzeptieren. Sie müssen es erlauben, dass Vorgehensweisen und Entscheidungen kritisch geprüft und kommentiert werden. So ist der Rationalitätssicherer beispielsweise auch im Rahmen der strategischen Kontrolle gefragt. Neben die Feststellung und Analyse von Plan-Ist-Abweichungen tritt die Analyse der Ursachen. Dazu

bedarf es eines guten Geschäftsverständnisses, das auch erforderlich ist wenn die Anpassungs- und Verbesserungsmaßnahmen aus den operativen Bereichen bewertet und die Ergebnisse der Bewertung transparent dargestellt werden sollen (vgl. Weber (2005), S. 42).

Die Rolle des Kommunikators erfordert von den Controllern zunächst, mit den Führungskräften in öffentlichen Institutionen so zu kommunizieren, dass diese sie auch verstehen. Eine Diskussion, die nahe an den Besonderheiten des operativen Geschäfts geführt wird, ist für Führungskräfte einfacher zu verstehen, als ein Gespräch über Kennzahlen, Mengenabweichungen, Controllinginstrumente oder methodische und technische Feinheiten der Datenbereitstellung (vgl. Weber et al. (2010), S. 31 ff.). Gelingt dies dem Controller, so kann er auch eine aktive Rolle in der Strategiekommunikation übernehmen. In allen Phasen der strategischen Planung sorgt der Controller für Transparenz zu Prozess, Beteiligten oder Inhalten und unterstützt die Führungskräfte bei deren Kommunikationsaufgaben gegenüber den Mitarbeitern. Insbesondere in der Phase der Strategieumsetzung sollten die Controller die gewählte strategische Stoßrichtung inhaltlich erklären und den Führungskräften und Mitarbeitern im Gesamtzusammenhang kompetent und überzeugend darstellen können.

Für die Rolle des Beraters der Führungskräfte wird von den Controllern erwartet, dass sie in allen vorgenannten Themen über die entsprechenden Kompetenzen

verfügen und diese auch zielgerichtet einsetzen können. Zusätzlich sind weitere „typische“ Beraterfähigkeiten gefragt. Diese beziehen sich vor allem auf die Auftritts- und auf die Interaktionskompetenz der Controller (vgl. Weber et al. (2010), S. 53 ff.). Die Kunden der Controller in der strategischen Planung entstammen üblicherweise den oberen Managementebenen der jeweiligen Organisationen. Die Controller müssen sich in dieser spezifischen Zielgruppe adäquat, das heißt ebenengerecht bewegen können. Dies verlangt unter anderem nach einem strategisch-übergreifenden Geschäftsverständnis, nach einem strategisch-langfristigen Weitblick und nach strategisch-politischer Kommunikationsfähigkeit.

Agenda

Handlungsempfehlung

- Rollen der Controller im Strategieprozess
- **Zusammenfassende Merksätze**

Zusammenfassende Merksätze

In den voranstehenden Ausführungen wurde dargestellt, welche Aufgaben und Instrumente die Controller in den einzelnen Phasen des Strategieprozesses erfüllen beziehungsweise einsetzen sollten. Daraus wurden unterschiedliche Rollen abgeleitet, die von den Controllern in einer bereits sehr weit entwickelten Controllingkonzeption erwartet werden können. Zusammenfassend dazu folgende Handlungsempfehlungen:

- Ein regelmäßiger, formalisierter Strategieprozess sollte das Rückgrat der strategischen Aktivitäten der Organisation darstellen. Management-Meetings und strategische Projekte unterstützen dabei, auch kurzfristig strategisch auf Umweltänderungen reagieren zu können.
- Der regelmäßige, formalisierte Strategieprozess besteht aus vier Phasen, von denen keine übersprungen oder ausgelassen werden kann. Eine Strategieformulierung ohne vorherige strategische Analyse kann dazu führen, dass wichtige interne und externe Bedingungen nicht oder zu wenig berücksichtigt werden. Eine Strategie, die formuliert ist, später aber nicht konsequent umgesetzt wird, ist nicht handlungsleitend, und die strategische Kontrolle erhöht die Verbindlichkeit bei allen Beteiligten.
- Die Controller haben sehr unterschiedliche Aufgaben in den einzelnen Phasen des Strategieprozesses. Das einsetzbare Instrumentarium ist sehr vielfältig und sollte organisationsspezifisch ausgewählt werden.
- In der Phase der strategischen Analyse sollten die Controller fachlichen Input liefern, die Rationalität der Entscheidungen sichern und ihr Methoden- und Prozess-Know-how zur Verfügung stellen. Das einsetzbare Instrumentarium unterscheidet sich nicht von dem der Privatwirtschaft. In der öffentlichen Verwaltung sollte zusätzlich das Monitoring des politischen Umfelds im Vordergrund stehen.
- In der Phase der Strategieformulierung sollten die Controller insbesondere die Vorschläge zu Strategieelementen und -alternativen kommentieren und bewerten. Dazu können geeignete Kreativitäts-, Strukturierungs- und Bewertungstechniken eingesetzt werden.
- In der Phase der Strategieumsetzung sollten die Controller adäquate Ziel- und Steuerungsgrößen zur Übersetzung der Strategie auswählen sowie Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele konkretisieren und quantifizieren.
- In der Phase der strategischen Kontrolle sollten die Controller regelmäßig Abweichungs- und Ursachenanalysen durchführen, das Berichtswesen bereitstellen und die Zielnachhaltung durchführen.
- Die Rollenwahrnehmung durch die Controller sollte in Abhängigkeit von der Phase des Strategieprozesses, vom Reifegrad der Controllingkonzeption in der jeweiligen Organisation und von der Ressourcensituation im Controlling erfolgen.
- In den frühen Phasen der Controllingeinführung sollte eine eher formale, methodisch und instrumentell ausgerichtete Controllerrolle im Vordergrund stehen. Mit Hilfe einer geeigneten Moderation durch den Strategieprozess kann der Controller einen hohen Mehrwert leisten.
- Die Rollen Prozesstreiber, Methodiker und Moderator sollten zunächst erfolgreich ausgefüllt werden können, bevor die Controller in Richtung Rationalitätssicherer, Kommunikator und Berater der Führungskräfte weiterentwickelt werden.