

# Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

## Jahresthema Controllingkonzeption

### Arbeitspaket 4: Rollen der Controller in öffentlichen Institutionen – Analyse und Handlungsempfehlungen



# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,


wir freuen uns, Ihnen heute das Arbeitspaket „Rollen der Controller in öffentlichen Institutionen“ präsentieren zu können.

Inhaltlich führt es die bereits während der Arbeitskreissitzungen angeklungene Thematik zur Rolle von Controllern in öffentlichen Institutionen fort. Entwickeln sich Organisationen weiter, so entstehen auch für die Controller neue Aufgabenbereiche und sie müssen neuen Anforderungen gerecht werden. Es ist daher zunächst interessant zu untersuchen, welche Rollen die Controller in den Arbeitskreisinstitutionen derzeit einnehmen. Daran anschließend ergibt sich die Frage, inwieweit sie ihre Rolle in den Institutionen aktiv entwickeln und selbst gestalten können. Desweiteren ist es interessant, zu untersuchen, welche Bedeutung der Rückhalt durch die Führung für die Positionierung des Controllings innerhalb der Organisation spielt. Auf die Analysen aufbauend werden schließlich konkrete Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung abgeleitet.

Als Datengrundlage unserer Analyse dient uns der im Spätsommer 2010 ausgesandte Fragebogen, den die Controllingleiter in den Arbeitskreisinstitutionen beantwortet haben. Die Antworten müssen also immer vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass die Controllingleiter mit der Beantwortung ihre subjektive Einschätzung angegeben haben. Darüber hinaus liegen uns Vergleichswerte aus der Privatwirtschaft vor, die in Studien des WHU-Controllerpanels ([www.whu-controllerpanel.de](http://www.whu-controllerpanel.de)) erhoben wurden.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre des vorliegenden Arbeitspakets!

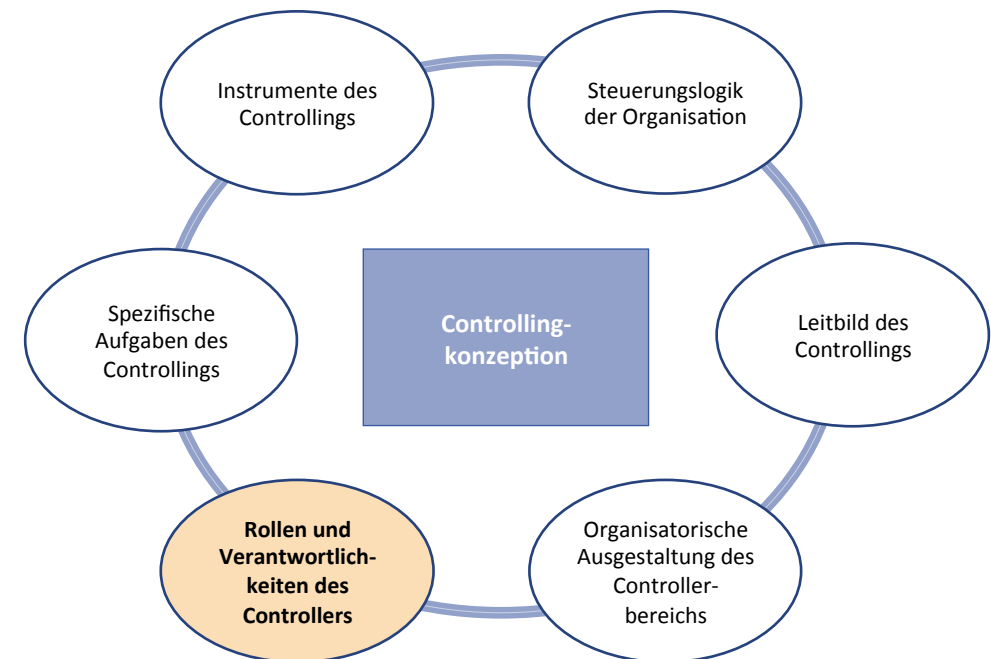
Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Bernhard Hirsch



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber



# Inhaltsverzeichnis

Die Gestaltung der Controllerrolle.....	4
Rollenbilder.....	7
Gestaltung der eigenen Rolle.....	14
Positionierung des Controllings.....	20
Handlungsempfehlungen.....	24
Impressum.....	28

## Die Gestaltung der Controllerrolle

- Rollentheoretische Betrachtung
- Rollenkomplexität als Verursacher von Rollenkonflikten

# Die Gestaltung der Controllerrolle

## Rollentheoretische Betrachtung

Um die nachfolgende Analyse besser einordnen zu können, soll hier zunächst ein Ausflug in die Theorie unternommen werden. Es ist unbestritten, dass sich die Aufgaben von Controllern in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten weiterentwickelt haben. Lagen die Tätigkeitsschwerpunkte der Controller in Unternehmen in den 70er Jahren noch im Bereich zahlen- und analyseorientierter Aufgaben wie z.B. der Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, der operativen Planung und Kontrolle oder des Berichtswesens, geht das Leistungsportfolio des Controllers heute weit über diese ursprünglichen Tätigkeiten hinaus. Auch im öffentlichen Bereich führen eine Vielzahl von Einflussfaktoren dazu, dass sich die Aufgaben der Controller stetig weiter entwickeln.

Mit der Veränderung von Aufgaben hat sich auch die Rolle

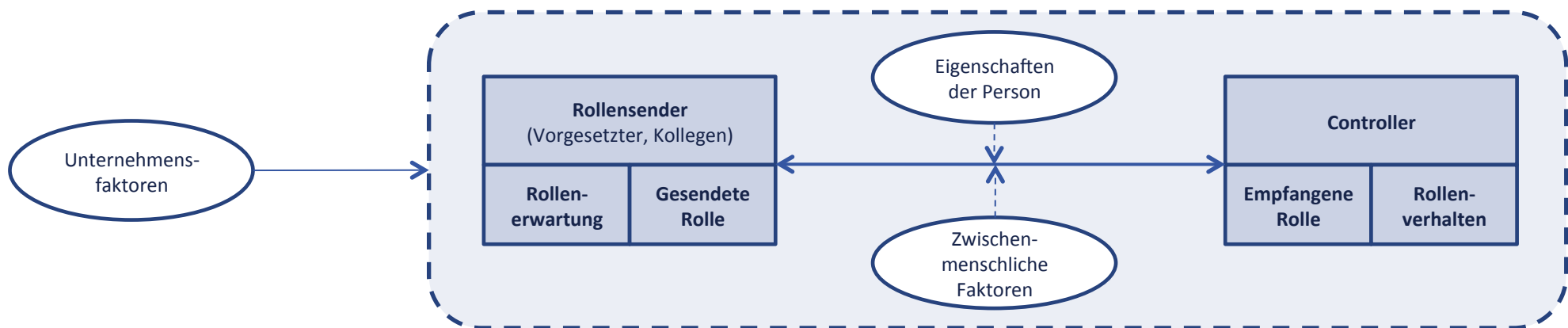
des Controllers verändert. Im betriebswirtschaftlichen Kontext kann dabei unter einer Rolle ein Set von Erwartungen verstanden werden, die von einem Rollensender (z.B. Führungskraft) an einen Rolleneempfänger (z.B. Controller) gestellt werden (vgl. Abbildung unten).

Im idealtypischen Rollenmodell nach Katz/Kahn 1978 hat der Rollensender eine bestimmte Erwartung an das Verhalten des Rolleneempfängers. Um das Verhalten des Rolleneempfängers in diese Richtung zu beeinflussen, kommuniziert er die mit der Erwartung verbundene Rolle. Der Rolleneempfänger nimmt diese gesendete Rolle wahr und interpretiert sie unter Berücksichtigung eigener Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Erfahrung, Werte, Motivation). Für die Interpretation ist die Position des Rollensenders in der Organisation von entscheidender Bedeutung.

Die empfangene Rolle und seine Einstellung zu dieser Rolle bestimmen das Rollenverhalten des Rolleneempfängers. Hierbei sind neben den Persönlichkeitsfaktoren des Rolleneempfängers auch organisatorische Einflussgrößen (z.B. die Organisationsstruktur oder der Grad der technologischen Entwicklung) sowie die interpersonale Beziehung zwischen Rollensender und -empfänger von großer Bedeutung. Das gegenwärtige Rollenverhalten fließt über einen Rückkopplungsprozess wieder in die Erwartungsbildung des Rollensenders ein und entwickelt die an den Rolleneempfänger gesendete Rolle weiter.

Auf diese Weise entwickelt sich ein dynamischer Prozess, innerhalb dessen der Controller seine Rolle permanent neu interpretieren und nach seinen Vorstellungen ausfüllen kann. Er ist dabei nicht passiver Rezipient der auf ihn einwirkenden Rolle, sondern kann diese reflektieren und aufgrund seiner Fähigkeiten und seines Erfahrungsschatzes aktiv gestalten.

Rollentheoretisches Modell in Anlehnung an Katz/Kahn 1978



# Die Gestaltung der Controllerrolle

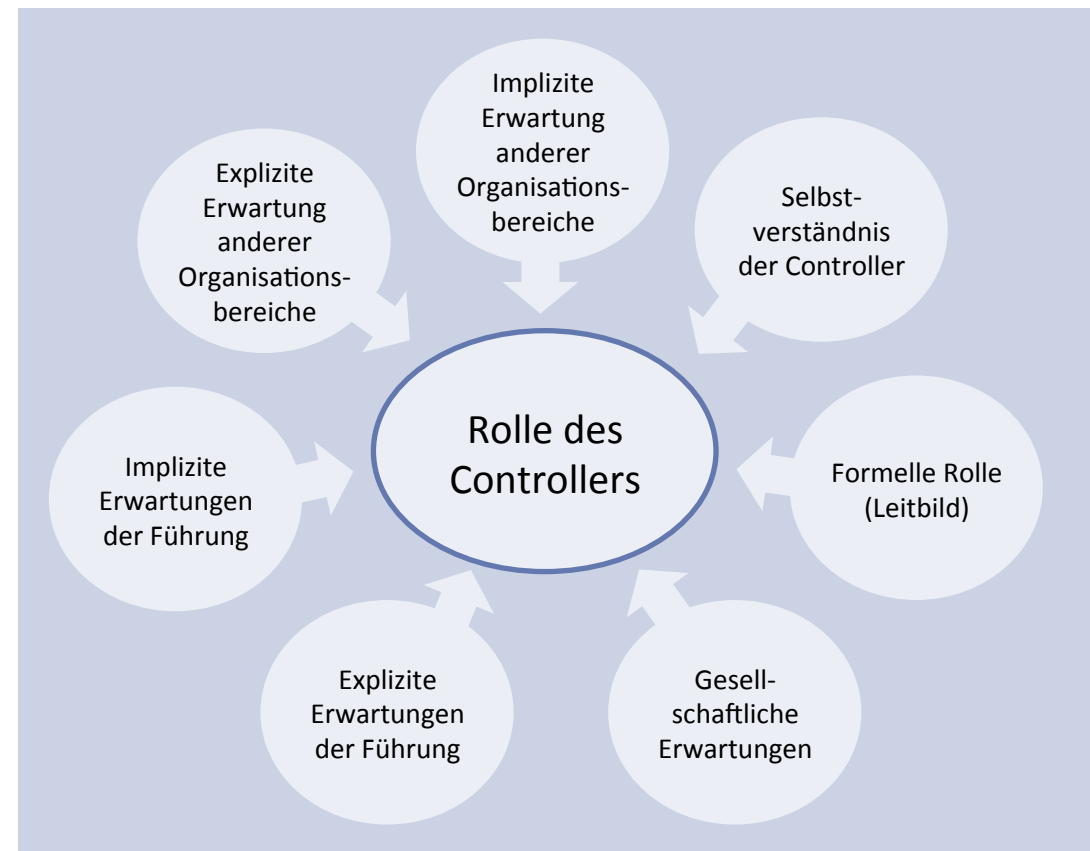
## Rollenkomplexität als Verursacher von Rollenkonflikten

**Controllern fällt es leichter ihre Rolle wahrzunehmen, wenn sie auf einheitlichen Erwartungen basiert. In der Organisationspraxis treten aber in der Regel eine Vielzahl verschiedener Erwartungen und Ansprüche gegenüber den Controllern auf.**

Die Rolle der Controller wird durch ein breites und vielfältiges Aufgabenspektrum definiert und ist als Querschnittsfunktion dadurch gekennzeichnet, dass Controller regelmäßig mit der Organisationsführung sowie anderen Organisationsbereichen interagieren. Jede Organisationseinheit ist dabei von unterschiedlichen Subkulturen und Logiken geprägt, die die Erwartungen gegenüber dem Controller maßgeblich beeinflussen. Tritt der Controller nun in Kontakt mit verschiedensten Organisationsbereichen, so begegnet er einer Fülle unterschiedlicher Rollenerwartungen, die an ihn gestellt werden. Die Rolle des Controllers kann demzufolge als die Zusammensetzung vieler unterschiedlicher Teilrollen verstanden werden und wird mit zunehmenden Kontaktpunkten immer komplexer. Die Komplexität verstärkt sich noch, wenn sich der Rollensender seiner eigenen Rollenerwartung nicht bewusst ist und daher mehrdeutige Rollenerwartungen aussendet.

Aus dieser Rollenkomplexität, die auch häufig Interessenkonflikte in der Organisation widerspiegelt, können sich leicht Rollenkonflikte entwickeln. Sie entstehen dann, wenn der Controller als Empfänger unterschiedlicher oder mehrdeutiger Erwartungen diese nicht mehr reibungslos miteinander vereinbaren kann und führen zu Stress und einem Sinken der Leistungsfähigkeit. Der Controller steht also tagtäglich vor der Herausforderung, mit dieser Rollenkomplexität umzugehen und Rollenkonflikte zu vermeiden. Dabei hängt es stark von seinen persönlichen Eigenschaften ab, mit welchem Grad der Mehrdeutigkeit er in seinem Arbeitsalltag umgehen kann.

Unterschiedliche Erwartungen an die Rolle des Controllers



(In Anlehnung an: Goretzki/Weber/Zubler 2010)

## Rollenbilder

- Entwicklung der Controllerrolle
- Beschreibung der verwendeten Bilder
- Erkenntnisse aus dem Arbeitskreis
- Vergleichende Übersicht zwischen Arbeitskreis und Privatwirtschaft
- Rollenbilder je Organisation
- Entwicklungstrends im Arbeitskreis

### Rollenbilder als Analyseinstrumente

Rollenerwartungen und die tatsächlich in der Organisation gelebten Rollen sind sehr individuell. Um Vergleiche anstellen zu können, wurden in der Controllingforschung früh idealtypische Rollenbilder entwickelt. Diese Rollenbilder zeigen als aggregierte Sichten auf die Tätigkeit von Controllern eine Zusammenfassung derjenigen Controlleraufgaben, welche als wesentlich für die Erfüllung ihrer Rolle in der Organisation gelten. Dabei werden plakative Begriffe verwendet, die Analogien zu anderen Lebensbereichen aufzeigen. So verbindet man beispielsweise mit dem Rollenbild des Controllers als Erbsenzähler ein detail- und zahlenorientiertes Controllingverständnis, das in erster Linie auf die klassische Informationsversorgungsfunktion abzielt. Ebenso beschreiben die Rollenbilder des Wadenbeißers und des Kontrolleurs die Controllingfunktion als einseitig kontrollorientiert (siehe auch die folgende Seite für eine Übersicht über die Rollenbilder).

Gleichzeitig stehen die verschiedenen Rollen dabei nicht losgelöst voneinander, sondern lassen sich (auch historisch) in Form einer Pyramide anordnen. Die Informationsversorgungsfunktion kann dabei als Basis der Controllertätigkeit verstanden werden; die Verantwortung für die betriebswirtschaftlichen Zahlen bildet das „Fundament“ der Controllertätigkeit. Beschrieben wird diese Grundaufgabe durch das Bild des „Zahlenknechts“. Das im Rahmen der Informationsbereitstellungsaufgabe erworbene Wissen ermöglicht den Controllern die weitergehende Unterstützung und den Betrieb der laufenden Planung. Das hierbei aufgebaute Vertrauen schafft wiederum die Möglichkeit, inhaltlich

eine Counterpartfunktion zum Management und weiterführend eine „Business Partner“ Rolle zu übernehmen. Das Controlling kann diese weitergehenden Funktionen allerdings nur übernehmen, wenn es die grundlegenden Anforderungen beherrscht. So werden Controller vor allem aufgrund ihrer Zahlenkenntnis geschätzt – ein Controller, der nur noch Business Partner sein will, ohne die Zahlen zu kennen, ist damit wenig glaubhaft und wird seine Funktion nicht erfüllen können.



Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Controllerrollen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Einordnung des Controllings im Arbeitskreis in diese Rollenbilder erlaubt neben einer Standortbestimmung des Controllings auch eine Abschätzung zeitlicher Trends, so dass empirische Aussagen möglich werden. Dabei vergleichen wir Untersuchungsergebnisse aus der Privatwirtschaft mit Ergebnissen im Arbeitskreis. Hauptziel ist es zu untersuchen, inwieweit sich bisherige Ergebnisse aus der Privatwirtschaft (z.B. zum Wandel von Controllerrollen) auch im öffentlichen Bereich, speziell im Arbeitskreis, nachvollziehen bzw. widerlegen lassen.

Zur Analyse der vorherrschenden Rollenbilder im Arbeitskreis wurde ein Fragebogen an die Arbeitskreismitglieder gesandt, in welchem die Controllingleiter einschätzen sollten, wie die Controller in der Gesamtorganisation wahrgenommen werden. Dabei konnten die Arbeitskreismitglieder zwischen den auf der Folie vorgestellten zwölf Rollenbildern auswählen und insgesamt 100 Punkte auf die jeweiligen Rollenbilder verteilt vergeben. Darüber hinaus hatten die Controllingleiter die Möglichkeit, eigene Rollenbilder zu formulieren.

### Rollenbilder im Arbeitskreis



# Rollenbilder

## Beschreibung der verwendeten Rollenbilder

### Erbsenzähler

Ähnlich wie durch das Rollenbild des „Zahlenknechts“ wird die starke Zahlenlastigkeit im Controlling angesprochen. Dabei herrscht ein Missverhältnis zwischen unternehmerischer Intuition und Reflexion.

### Steuermann

In der Analogie zur Schifffahrt, bei der der Kapitän die Ziele setzt und der Steuermann den Kurs in Richtung dieses Zieles hält, wird die Funktion des Controllings in der Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die gesetzten Ziele gesehen.

### Architekt

Die eigenständige Übernahme von gestaltenden Tätigkeiten im Unternehmen wird eher selten mit dem Controlling verbunden.

### Bremser

Die „Filterrolle“, die das Controlling oft im Planungs- und Budgetierungsprozess übernimmt, und die häufig übernommene Funktion, zentral beschlossene Kürzungen dezentral durchzusetzen, bedingen dieses Rollenbild.

### Ökonomisches Gewissen

Dieses Rollenbild fokussiert auf die Interaktion zwischen Controlling und Management: Controller haben die Aufgabe, die Effizienz des Managerhandelns kritisch zu hinterfragen.

### Innovator

Bisher eher untergeordnete Rolle des Controllings. In der Manager-Controller-Interaktion wirkt das Controlling in der Regel eher bewahrend, während innovative Konzepte vom Management zu erwarten sind.

### Kontrolleur

Kontrolle ist eine der Kernaufgaben der Controller. Gleichzeitig ist aber eine hohe Verhaltenssensibilität erforderlich, um dysfunktionale Folgen von Kontrolle (zum Beispiel durch das Zuschaustellen von Fehlern) zu vermeiden.

### Change Agent

Das Controlling ist aufgrund seiner Unabhängigkeit in einer guten Position, um einen wichtigen Beitrag in der Initiierung und unterstützenden Begleitung von Change Prozessen zu übernehmen.

### Interner Berater

Dieses Rollenbild beschreibt die vielfältigen Funktionen, die das Controlling über die reine Bereitstellung von Zahlen hinaus ausüben kann, etwa indem Handlungsempfehlungen zur Korrektur von Budgetabweichungen gegeben werden.

### Spürhund

Dieses Rollenbild kolportiert die häufig vom Controlling übernommene Suche nach Rationalisierungspotentialen und Abweichungsgründen.

### Kommunikator

In diesem Rollenbild wird vor allem die Bedeutung der Interaktion zwischen Controlling und Management betont. Das Controlling muss die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und ihre Implikationen angemessen vermitteln, um einen positiven Einfluss auf das Managerverhalten zu nehmen.

### Hofnarr

Das Rollenbild des Hofnarren beschreibt das Controlling als die einzige Instanz im Unternehmen, die in der Position ist, ungewünschte Wahrheiten aussprechen zu können ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

# Rollenbilder

## Erkenntnisse aus dem Arbeitskreis

Betrachtet man die vorherrschenden Rollenbilder im Arbeitskreis, so zeigt sich ein zweigeteiltes Bild. Die Controller werden in der Organisation mit einem durchschnittlichen Wert von 24,2 Punkten am häufigsten als „interner Berater“ der Führung wahrgenommen. Sie übernehmen also eine Vielzahl von Aufgaben, die weit über das ausschließliche Bereitstellen von Zahlen hinausgehen. Das Bild des internen Beraters ist sehr positiv konnotiert und deutet auf eine positive Haltung gegenüber den Leistungen der Controller durch die

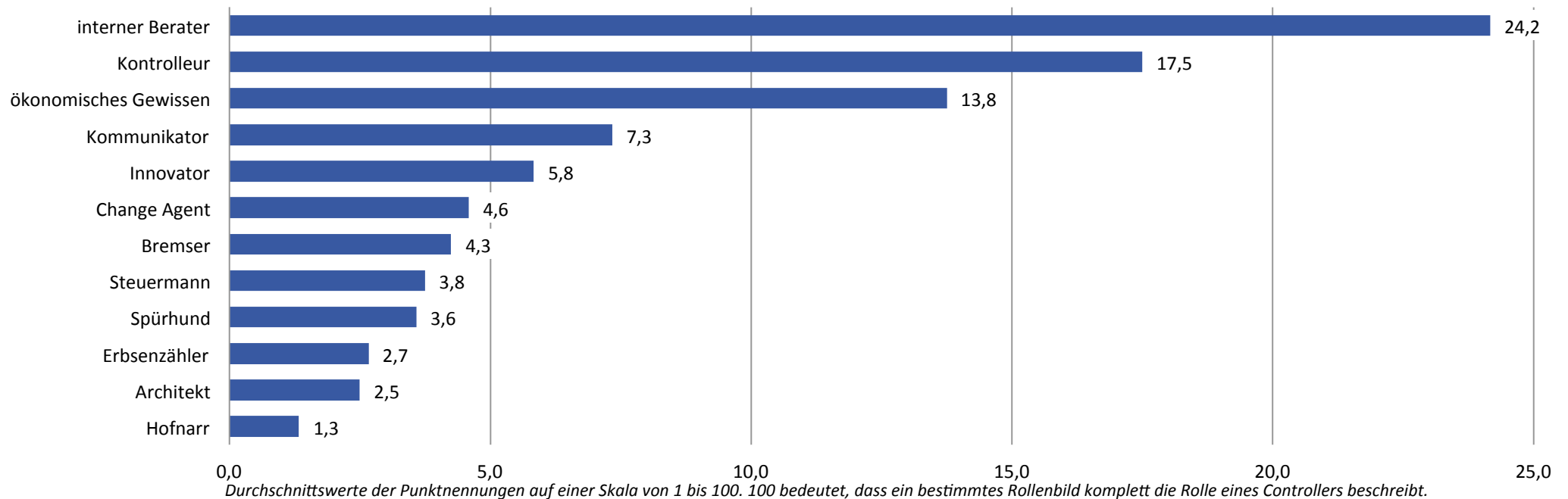
Organisation hin.

Gleichzeitig wird allerdings an zweiter Position mit einem Durchschnittswert von 17,5 Punkten das Bild des Controllers als „Kontrolleur“ genannt. Diese eher negativ belegte Rolle deutet auf eine sehr einseitige Wahrnehmung der Leistungen der Controller hin, die sich ausschließlich auf Kontrollaspekte beschränkt. Es ist also davon auszugehen, dass die Controller in der Organisation noch auf sehr viel Skepsis stoßen und ihr breites Leistungspotential bisher in der Organisation

noch nicht wahrgenommen wird.

In zwei Arbeitskreisinstitutionen wird das Controlling neben unten genannten Rollenbildern zusätzlich als „Störfaktor“ gesehen, was ein sehr negatives Verständnis des Controllings indiziert.

## Einschätzung der Controllingleiter zur Wahrnehmung der Controllerrolle in der Organisation



# Rollenbilder

## Vergleichende Übersicht Arbeitskreis vs. Privatwirtschaft

Vergleicht man die Ergebnisse im Arbeitskreis mit Antworten aus der Privatwirtschaft, so zeigt sich ein differenziertes Bild.

An erster Position geben beide Vergleichsgruppen das Bild des „internen Beraters“ der Führung an. Controller bieten also ein breites Leistungsportfolio an, mit dem sie die Führung effizient unterstützen. Die zweite und dritte Position stimmen ebenfalls überein, allerdings werden sie jeweils in umgekehrter Reihung angegeben. So erscheint im Arbeitskreis erst das Bild des Kontrolleurs und dann das Bild des Ökonomischen Gewissens, in der Privatwirtschaft ist die Reihung vertauscht. Ab Position 4 unterscheiden sich die Ergebnisse stärker. Es fällt allerdings auf, dass im Gegensatz zur Privatwirtschaft im Arbeitskreis erst an Position 7 wieder ein negativ belegtes Rollenbild („Bremsen“) auftaucht, während in der Privatwirtschaft schon an Position 5 das Bild des „Spürhundes“ zu finden ist.

Insgesamt zeigt sich, dass die drei wesentlichen Rollenbilder sowohl im Arbeitskreis als auch in der Privatwirtschaft identisch sind. Allerdings geben die befragten Unternehmen in der Privatwirtschaft deutlich höhere Punktniveaus an. Während nämlich im Arbeitskreis die Rolle des „Internen Beraters“ mit einem Wert von nur 24,2 Punkten durchschnittlich bedacht wurde, haben die Unternehmen in der Privatwirtschaft einen Wert von 67,2 Punkten durchschnittlich angegeben. Gleiches gilt für die übrigen Werte. Die Beobachtung deutet darauf hin, dass die Controller in den Arbeitskreisinstitutionen sehr viel unterschiedlichere Rollenbilder zur Beschreibung ihrer eigenen Rolle angeben, als dies in der Privatwirtschaft der Fall ist.

### Vergleich der Rollenbilder

Position	Arbeitskreis		Privatwirtschaft*	
	Rollenbild	Punktwert	Rollenbild	Punktwert
Position 1	Interner Berater	(24,2)	Interner Berater	(67,2)
Position 2	Kontrolleur	(17,5)	Ökonomisches Gewissen	(59,0)
Position 3	Ökonomisches Gewissen	(13,8)	Kontrolleur	(51,5)
Position 4	Kommunikator	(7,3)	Steuermann	(25,6)
Position 5	Innovator	(5,8)	Spürhund	(21,8)
Position 6	Change Agent	(4,6)	Kommunikator	(18,4)
Position 7	Bremsen	(4,3)	Erbsenzähler	(11,9)
Position 8	Steuermann	(3,8)	Change Agent	(7,5)
Position 9	Spürhund	(3,6)	Bremsen	(6,5)
Position 10	Erbsenzähler	(2,7)	Innovator	(3,8)
Position 11	Architekt	(2,5)	Architekt	(2,4)
Position 12	Hofnarr	(1,3)	Hofnarr	(2,4)

\* Quelle: WHU-Controllerpanel

# Rollenbilder

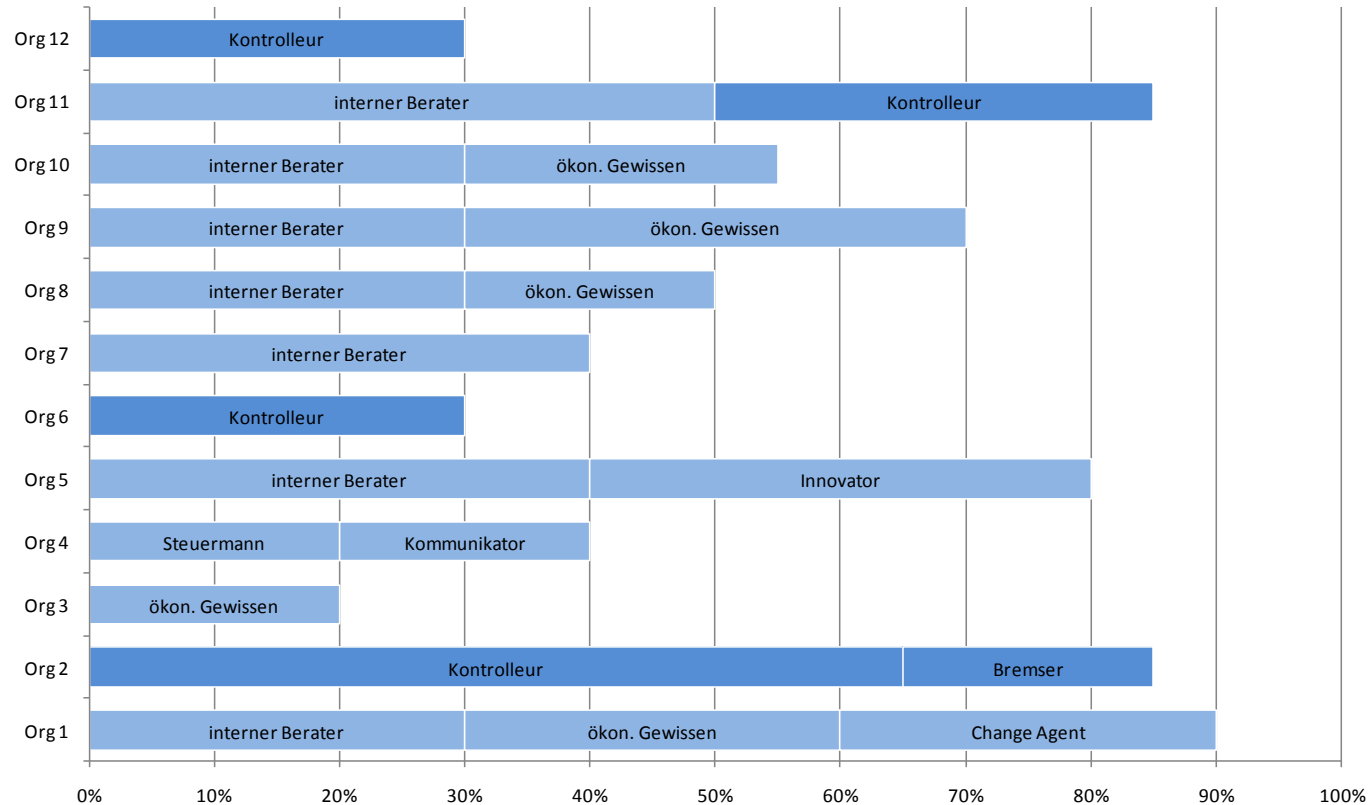
## Rollenbilder je Organisation

Ergänzend zu den in der vorangegangenen Folie vorgestellten Ergebnissen ist es interessant, die Antworten der einzelnen Arbeitskreismitglieder hier detaillierter zu betrachten. Im Schaubild rechts werden alle Rollenbilder aufgelistet, die mit einem Wert größer oder gleich 20 von den Arbeitskreismitgliedern benannt wurden. Dabei deutet die hellblaue Färbung auf ein positiv belegtes Rollenbild hin, bei der dunkleren Färbung ist eher von einem negativ belegten Rollenbild auszugehen.

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass in den Organisationen häufig ein bis zwei Hauptrollenbilder vorherrschen. In vier von zwölf Organisationen füllen diese Rollenbilder mindestens 80% der gesamten Rolle aus, sind also dominant gegenüber den übrigen Rollenbildern. In diesen Organisationen haben die Controller also klare Kernaufgaben, die durch wenige Rollenbilder umschrieben werden können. In den übrigen Organisationen setzt sich die Rolle hingegen aus einer mehr oder weniger großen Zahl an verschiedenen Teil-Rollenbildern zusammen. Hier erfüllen die Controller also verschiedenartige Aufgaben und Anforderungen.

Interessant ist weiterhin, dass in vier von zwölf Organisationen ein relativ starker Anteil an negativen Rollenbildern genannt wird. Insbesondere in den Organisationen 2, 6 und 12 dominieren sehr stark negative Rollenbilder.

Rollenbilder je Organisation



# Rollenbilder

## Entwicklungstrends im Arbeitskreis

Aufgrund der Novität des Controllings im öffentlichen Bereich konnten sich die Rollen der Controller in vielen öffentlichen Organisationen - auch im Arbeitskreis - noch wenig entwickeln und festigen. Deshalb ist es von besonderem Interesse, wie die Rollen sich nach Einschätzung der Controllingleiter in Zukunft entwickeln werden.

Die untere Grafik deutet an, in welche Richtungen sich die Arbeitskreismitglieder entwickeln wollen. Die Tendenz ist eindeutig: weniger traditionelle, eher negativ belegte Rollenbilder, wie beispielsweise „Kontrolleur“ (Ist 17,5 Punkte, zukünftig 6,3 Punkte), „Bremsen“ (Ist 4,3 Punkte, zukünftig 0,4 Punkte) und „Erbsenzähler“ (Ist 2,7 Punkte, zukünftig 0,0 Punkte),

und mehr gestaltende, beratende Rollenelemente, wie beispielsweise die eines „internen Beraters“ (Ist 24,2 Punkte, zukünftig 40,0 Punkte), eines „Kommunikators“ (Ist 7,3 Punkte, zukünftig 10,4 Punkte) und eines „Change Agents“ (Ist 4,6 Punkte, zukünftig 7,5 Punkte).

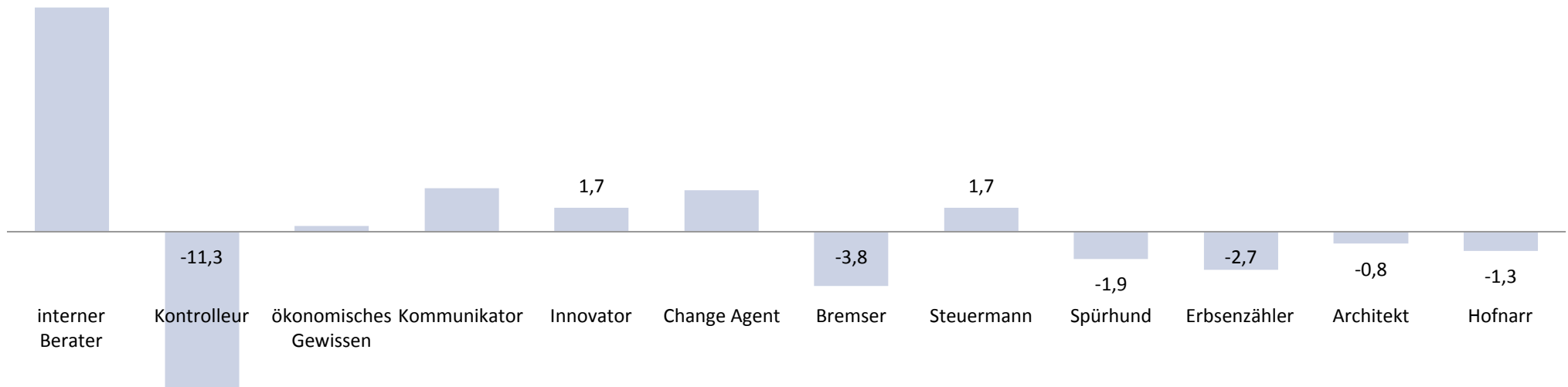
Eine ähnliche Entwicklung ist auch in der Privatwirtschaft (vgl. WHU-Controllerpanel) zu beobachten. Hier werden nach Einschätzung der Controllingleiter positiv belegte Rollen wie beispielsweise „Innovator“, „Change Agent“, „Interner Berater“ und „Steuermann“ an Bedeutung zunehmen. Negative Rollenbilder wie „Bremsen“, „Erbsenzähler“, „Spürhund“ und „Kontrolleur“ werden unwichtiger.

Sowohl im Arbeitskreis als auch in der Privatwirtschaft sehen die Controllingleiter also einen Trend zu mehr gestaltender, beratender Funktion der Controller. Eine solche Positionierung des Controllings kann die gesamte Organisation verändern. Fungiert der Controller nämlich als Berater der Führung, finden wirtschaftliche Fragestellungen eher Beachtung. Themen wie Zielorientierung und Effizienz werden zu wichtigen Elementen der Führung.

Vor diesem Hintergrund ist es interessant zu beobachten, wer die Rolle der Controller in der Organisation weiter voran treibt – die Controller selbst oder die Führung.

## Entwicklung der Rollenbilder der Controller in den Arbeitskreisinstitutionen

Veränderung in Prozent (%)



## Gestaltung der eigenen Rolle

- Role Making vs. Role Taking
- Role Making in den Teilnehmerinstitutionen
- Detailbetrachtung der bisherigen Ergebnisse
- Entwicklungstrends im Arbeitskreis
- Role Making-Trend im Arbeitskreis

# Gestaltung der eigenen Rolle

## Role Making vs. Role Taking

Die Literatur unterscheidet nach dem Grad der selbständigen Rollengestaltung zwischen „Role Taker“ und „Role Maker“. Als Role Taker übernimmt der Controllerbereich die Aufgaben, die ihm von der Organisationsführung zugewiesen werden, ohne einen eigenen Gestaltungsbeitrag zu leisten. Als Role Maker definiert er dagegen sein Leistungsspektrum im Rahmen der ihm vorgegebenen Grundausrichtung weitgehend selbst.

Zur Analyse des Role Making-Anteils im Arbeitskreis wurden die Controllingleiter in den Arbeitskreisinstitutionen gebeten, ihre Einschätzung zu den in der unteren

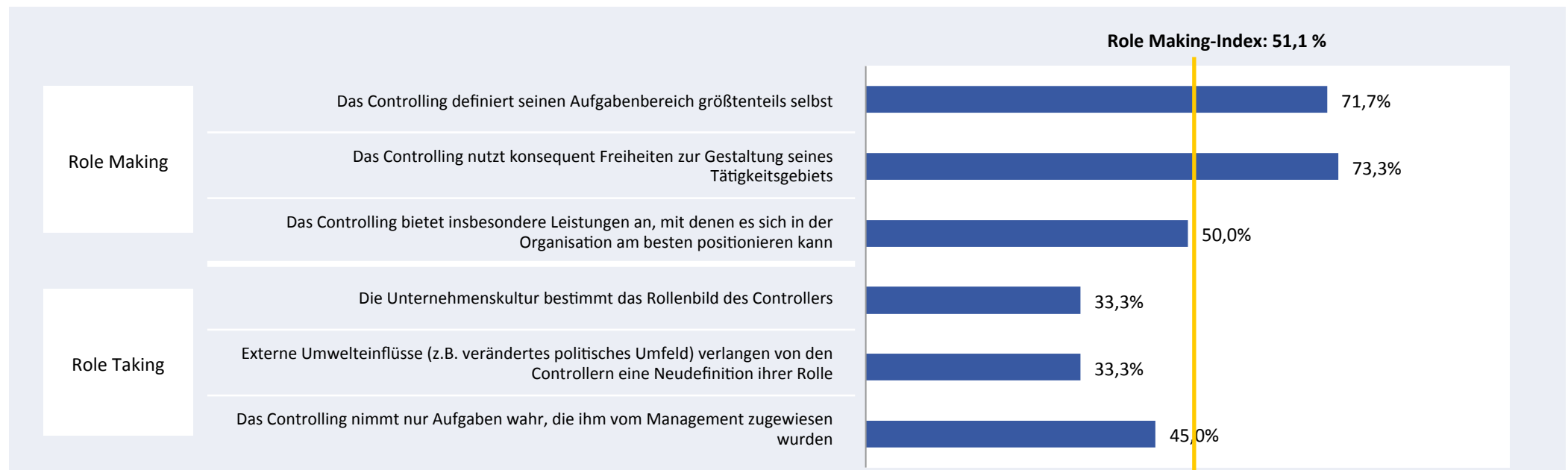
Abbildung links aufgeführten Fragen auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) abzugeben. Dabei deuten die oberen drei Fragen auf ein starkes Role Making-Element hin, die unteren drei Fragen indizieren einen starken Role Taking-Anteil.

Zur besseren Veranschaulichung der Antworten wurde ein sog. Role Making-Index gebildet. Er basiert auf den (bei Fragen zum Role Taking invertierten) Mittelwerten der angegebenen sechs Fragen, die auf eine Skala von 0 bis 100 transformiert wurden. Der Skalenwert 100 indiziert dabei einen vollständigen Role Maker, bei dem

Wert 0 ist von einem vollständigen Role Taker auszugehen.

Es ergibt sich ein Role Making-Index von 51,1%. Die Controller im Arbeitskreis sind also keine klaren Role Maker und keine klaren Role Taker. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich in der Privatwirtschaft, wo der errechnete Role Making-Index einen Wert von 53,8% annimmt (vgl. WHU-Controllerpanel).

## Role Making-Index im Arbeitskreis



# Gestaltung der eigenen Rolle

## Role Making in den Teilnehmerinstitutionen

Berechnet man einen Role Making-Index für die jeweiligen Teilnehmerinstitutionen, so zeigt sich ein differenziertes Bild.

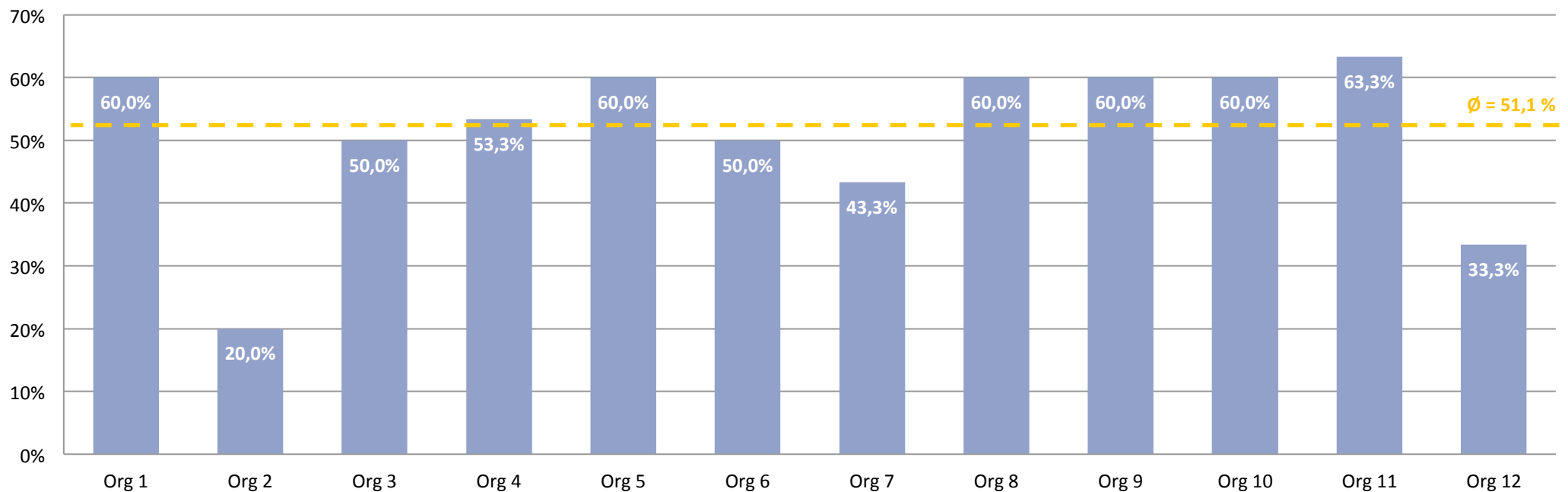
Spitzenreiter beim Role Making ist demnach Organisation 11 mit einem Role Making-Anteil von insgesamt ca. 63%. Dahinter an zweiter Position stehen mit einem Role Making-Anteil von 60% fünf Organisationen auf gleicher Stufe. Dazu gehören die Organisationen 1, 5, 8, 9 und 10. In diesen Arbeitskreisinstitutionen gelingt es dem Controlling, die

eigene Rolle in hohem Maße selbst zu definieren. Die Controllerrolle wird in diesen Organisationen also stärker von den Controllern selbst als von der Führung getrieben.

Die Organisationen, in denen die Controller am striktesten ihre Rolle vorgegeben bekommen, sind Organisation 2 mit einem Role Making-Anteil von 20% sowie die Organisation 12 mit einem Wert von ca. 33%. Insgesamt liegen sieben von zwölf Organisationen über dem durchschnittlichen Index in Höhe von 51,1%.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Grad der Gestaltungsmöglichkeiten in den Arbeitskreisinstitutionen recht unterschiedlich ist mit Differenzen von zum Teil 30% - 40%.

## Role Making-Index in den Teilnehmerinstitutionen





# Gestaltung der eigenen Rolle

## Detailbetrachtung der bisherigen Ergebnisse

Zur besseren Interpretation der bisherigen Ergebnisse lohnt es sich, einen Blick auf die Einzelantworten im Arbeitskreis zu werfen. Diese werden im Schaubild mit Hilfe der blauen Linie dargestellt. Parallel dazu sind Referenzwerte aus der Privatwirtschaft (vgl. WHU-Controllerpanel) in orange dargestellt.

Die Auswertungen zeigen, dass die Controller im Arbeitskreis ähnliche Gestaltungsmöglichkeiten haben, wie ihre Kollegen im privaten Bereich. Sie können die von der Führung gewährten Freiheiten zur Gestaltung ihres Tätigkeitsgebietes aktiv ausnutzen und ihren Aufgabenbereich größtenteils selbst definieren. Beide

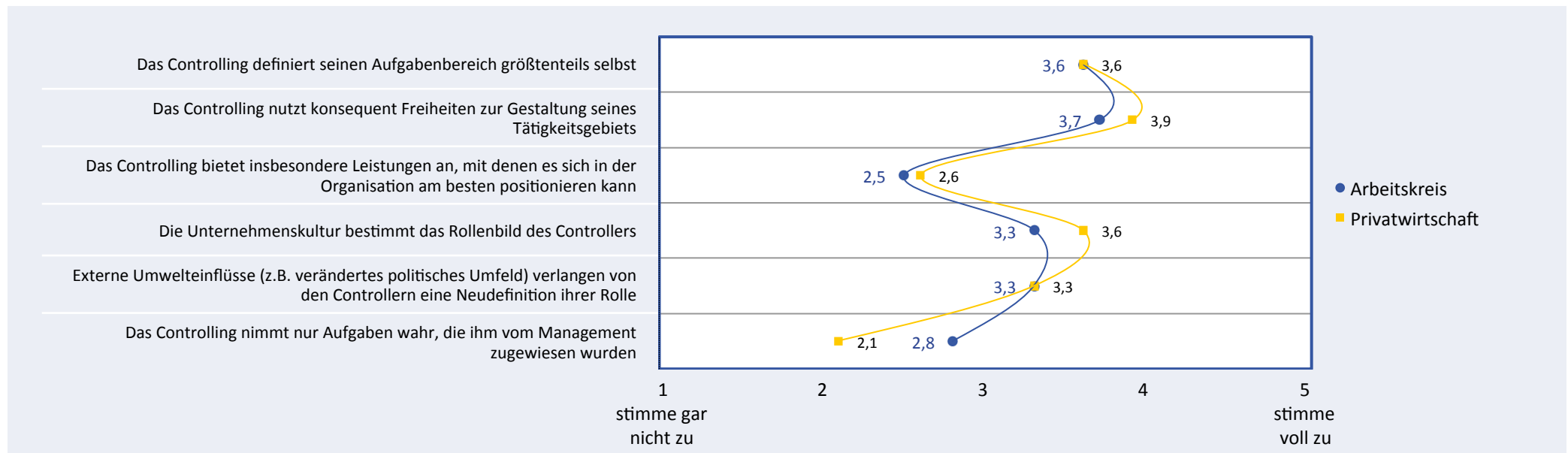
Gruppen verzichten außerdem weitestgehend auf eine taktische Auswahl des angebotenen Leistungsspektrums zur optimalen internen Positionierung.

Kleinere Abweichungen ergeben sich lediglich hinsichtlich des Einflusses von Kontextfaktoren auf die Gestaltung der Controllerrolle. Grundsätzlich ist der Einfluss von Kontextfaktoren auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Controller im Arbeitskreis relativ hoch. Betrachtet man allerdings den Kontextfaktor Unternehmenskultur, so zeigt sich, dass dieser auf die Controller im privaten Bereich einen stärkeren Einfluss hat, als auf die Controller im öffentlichen Bereich. Hingegen haben jedoch

externe Einflussfaktoren einen gleich starken Einfluss, wobei höchstwahrscheinlich verschiedene externe Faktoren wirken. Im privaten Bereich sind es Marktschwankungen, im öffentlichen Bereich eher politische Veränderungen.

Die Ergebnisse zeigen also, dass die Controller im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, ihren Aufgabenbereich selbst zu gestalten. Dabei sind sie ähnlich erfolgreich wie ihre Kollegen im privaten Bereich. Allerdings ist der Anteil der vom Management zugewiesenen Aufgaben im Arbeitskreis noch höher als im privaten Bereich.

Inwieweit kann das Controlling in Ihrer Organisation seinen Aufgabenbereich selbst gestalten?



# Gestaltung der eigenen Rolle

## Entwicklungstrends im Arbeitskreis

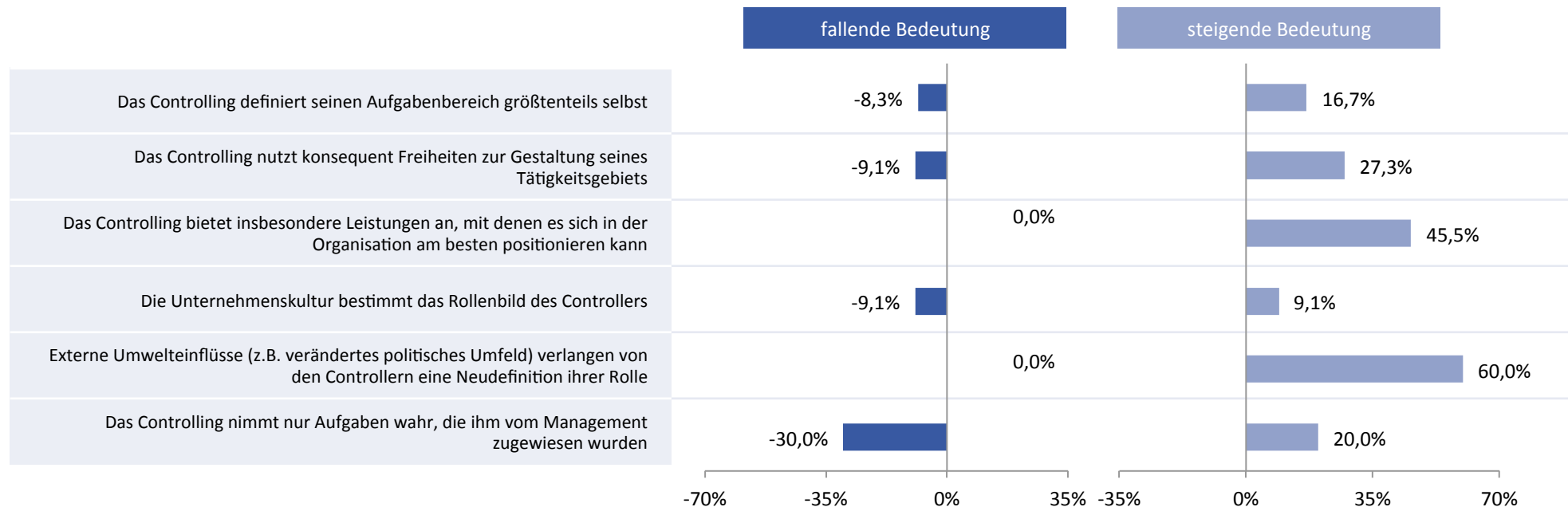
Role Making hängt unter anderem auch davon ab, wie stark eine Rolle in der Organisation verankert ist und wie stark die Träger der Rolle sich mit dieser und damit ihrer Berufsgruppe identifizieren. Da Controlling in öffentlichen Organisationen noch ein verhältnismäßig junges Phänomen ist, kann erwartet werden, dass sich auch Änderungen im Verhältnis von Role Taking und Role Making einstellen werden. Zur Analyse einer solchen potentiellen Veränderung wurden die Controllingleiter gebeten, basierend auf den bereits bekannten Fragen ihre Einschätzung für die Zukunft zu formulieren.

Die Ergebnisse zeigen keine klare Richtung. Denn einerseits werden die Controller in Zukunft ihre Rolle vor allem dadurch stärker gestalten können, dass sie bestehende Freiheitsgrade stärker ausnutzen und insbesondere solche Leistungen anbieten werden, die einer besseren Positionierung innerhalb der Organisation dienen. Andererseits aber werden externe Umwelteinflüsse, wie beispielsweise politische Einflussfaktoren, in Zukunft einen sehr viel stärkeren Einfluss auf die eigene Rollengestaltung der Controller haben als bisher. Interessant ist, dass der Grad an Aufgaben, die vom

Management zugewiesen werden, in Zukunft eher abnehmen wird.

Zieht man zur Gesamtbeurteilung den bereits bekannten Role Making-Index heran, so zeigt sich, dass sich dieser um nur 0,1 Prozentpunkte auf einen Indexwert von 51,2% verändern wird. Die Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Rolle von Seiten der Controller bleiben also auf dem gleichen Niveau wie bisher.

## Zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten – Role Making vs. Role Taking im Arbeitskreis



# Gestaltung der eigenen Rolle

## Role Making-Trend im Arbeitskreis

Bricht man den generellen Trend wieder auf die einzelnen Arbeitskreisinstitutionen herunter, so ergeben sich interessante Beobachtungen.

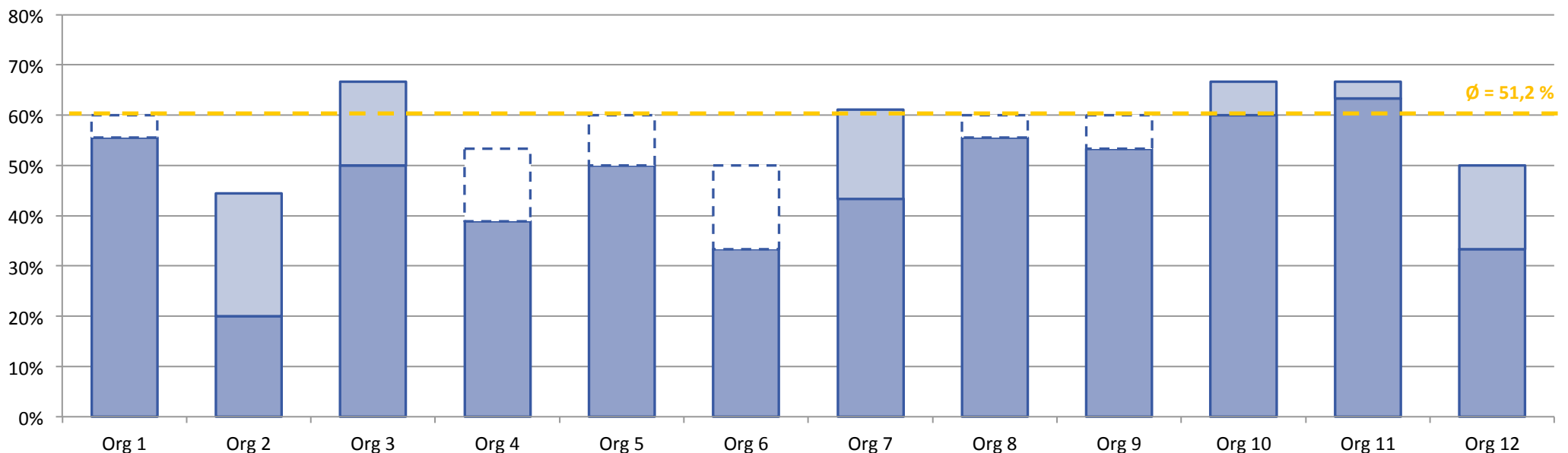
In sechs von zwölf Organisationen gehen die Controller davon aus, in der Zukunft ihre Rolle stärker selbst gestalten zu können (absoluter Zuwachs in der Grafik mit der Farbe hellblau dargestellt). Die Organisationen 3, 10 und 11 wollen auf einen Role Making-Anteil von ca. 67% kommen. Auch in solchen Arbeitskreisinstitutionen, in denen die Controller bisher eher Role Taker sind, geht der Trend hin zu einer stärkeren Gestaltungsmöglichkeit des eigenen Aufgabenbereiches.

Andererseits aber werden in den übrigen sechs Organisationen in Zukunft weniger Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des eigenen Aufgabenbereiches vorhanden sein (absolute Abnahme in der Grafik in weiß veranschaulicht). Diesen Weg werden insbesondere solche Organisationen einschlagen, die bisher eher oberhalb des durchschnittlichen Role Making-Index lagen (z.B.: Organisation 1, 5, 8 oder 9).

Insgesamt werden die Unterschiede zwischen den Organisationen geringer. Die Ausprägungen in den jeweiligen Institutionen nähern sich stärker aneinander an. Diese Entwicklung ist ein Indiz dafür, dass es kein „Mehr“ an

Role Making braucht, sondern es vielmehr auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Role Making und Role Taking ankommt. In einer ausgewogenen Situation, ist sich die Führung klar darüber, welche Leistungen sie vom Controlling erwartet während das Controlling sein Leistungsspektrum aktiv anbietet. Dabei verhandeln Führung und Controlling auf Augenhöhe über die weitere Entwicklung und Anpassung des Leistungsspektrums im Sinne der Verbesserung der Entscheidungsqualität in der Organisation. Die gemeinsame Verhandlung des Leistungsspektrums stärkt das Vertrauensverhältnis und die Akzeptanz des Controllings.

## Role Making-Trend im Arbeitskreis



## Positionierung des Controllings

- Einbindung des Controllings in Führungsaufgaben
- Nachfrage nach Leistungen und Ausstattung mit Rechten als positive Signale in der Organisation
- Weiterentwicklung der Kompetenzen der Controller

# Positionierung des Controllings

## Einbindung des Controllings in Führungsaufgaben

Bei der Durchsetzung der eigenen Rolle in der Organisation ist es für die Controller wichtig, Entscheidungen in der Organisationen mit beeinflussen und sich gegenüber anderen Organisationsbereichen durchsetzen zu können. Wollen sie sich beispielsweise als interner Berater der Führung positionieren, so ist es für andere Organisationseinheiten ein wichtiges Signal, wenn das Controlling auch konsequent in Führungsaufgaben eingebunden wird.

Den Grad einer solchen Einbindung des Controllings im Arbeitskreis verdeutlichen die beiden Schaubilder rechts. Sie unterscheiden hierbei einmal zwischen dem Einfluss des Controllings auf Entscheidungen der Führung und andererseits hinsichtlich der Rolle des Controllings bei der Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

In beiden Fällen ist die Rolle der Controller noch als relativ schwach einzuordnen. Die Controller haben einen geringen Einfluss auf die Entscheidungen der Führung und können lediglich die Entscheidungen der Führung kritisch reflektieren ohne aktiv eingreifen zu können. Dabei unterscheiden sie sich deutlich von ihren Kollegen aus der Privatwirtschaft (vgl. WHU-Controllerpanel), die mit einem Mittelwert von 2,8 (gegenüber 2,2 im AK) sehr viel stärker auf Entscheidungen der Führung einwirken können. Der Einfluss der Controller auf die Organisationsentwicklung nimmt zwar nur eine mittlere Ausprägung an, allerdings liegt hier der Grad der Einflussnahme im Rahmen des Referenzwertes aus der Privatwirtschaft (AK  $\emptyset = 3,1$ ; Privatwirtschaft  $\emptyset = 3,3$ ).

Insgesamt zeigt sich durchaus Optimierungspotential im Arbeitskreis hinsichtlich der Einbindung des Controllings in Führungsaufgaben. Studien aus dem privatwirtschaftlichen Bereich zeigen nämlich, dass eine positive Korrelation zwischen der Einbindung des Controllings in Führungsentscheidungen und dem Unternehmenserfolg besteht. Solche Studien fehlen zwar noch für den öffentlichen Bereich, es ist jedoch davon auszugehen, dass Effizienz- und Effektivitätsaspekte ein größeres Gewicht bei Entscheidungen erhalten, wenn das Controlling eingebunden wird.

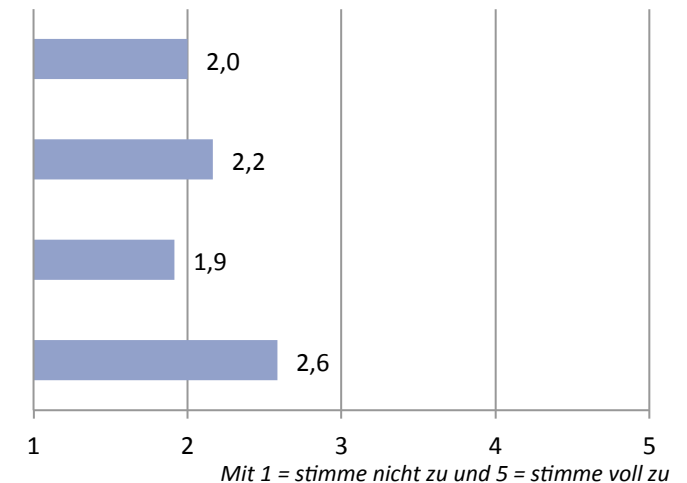
## Einfluss des Controllings bei Führungsentscheidungen

Das Controlling kann wichtige Entscheidungen der Führungskräfte blockieren (z.B. durch das Ausüben von Vetorechten).

Die Entscheidungen der Führungskräfte spiegeln in der Regel die Beurteilung aus Controlling-Sicht wider.

Führungskräfte treffen wichtige Entscheidungen immer erst nach Rücksprache mit dem Controlling.

Das Controlling reflektiert die Entscheidungen der Führungskräfte und übernimmt dabei die Funktion eines „kritischen Counterparts“.

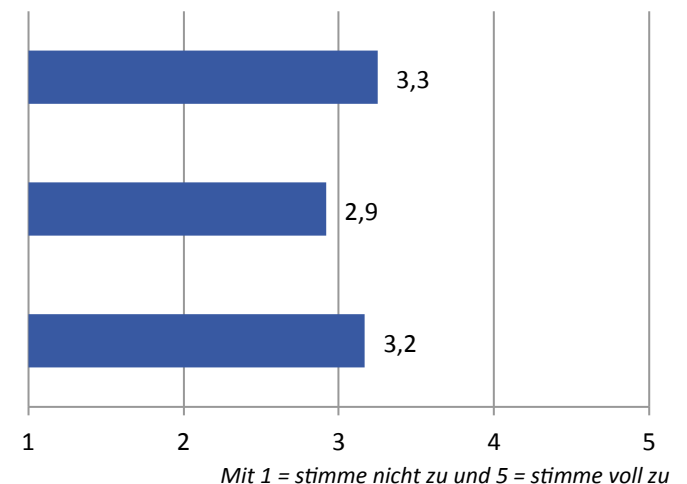


## Einfluss des Controllings bei der Organisationsentwicklung

Das Controlling ist stark an Entwicklung und Umsetzung der Strategie beteiligt.

Das Controlling generiert viele zukunftsgerichtete Informationen, die sich auf die Strategie der Organisation auswirken.

Das Controlling leitet viele Veränderungen ein, die die gesamte Organisation betreffen.



# Positionierung des Controllings

## Nachfrage nach Leistungen und Ausstattung mit Rechten als positive Signale in der Organisation

Neben dem Aspekt der Einbindung des Controllings in Führungsaufgaben hat auch die aktive Nachfrage nach Leistungen des Controllings von Seiten der Führung eine immense Signalwirkung innerhalb der Organisation. Je deutlicher die Führung Leistungen nachfragt und diese zur Steuerung nutzt, umso mehr Anerkennung wird den Leistungen der Controller zumindest implizit entgegen gebracht und umso deutlicher können sie sich innerhalb der Organisation positionieren.

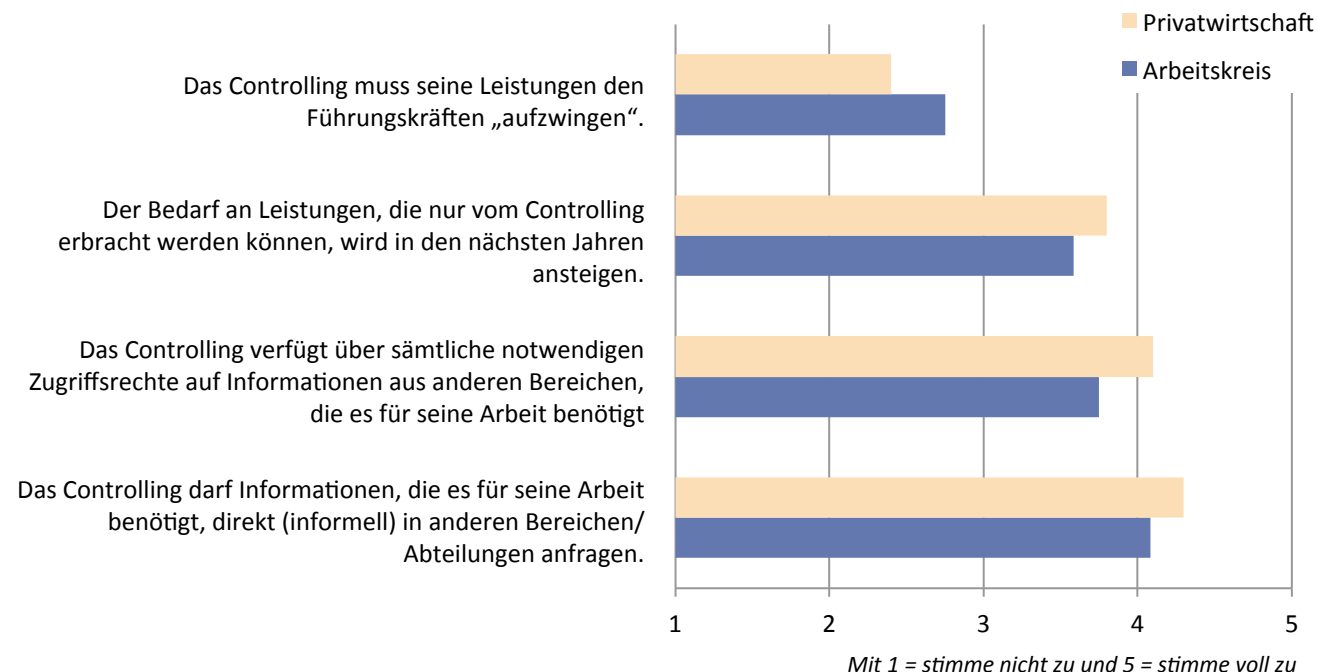
Für die Positionierung des Controllings ist auch die Aus-

stattung der Controller mit spezifischen Kompetenzen von Bedeutung. Je mehr Rechte (z.B. Zugriff auf Informationen) also dem Controlling von Seiten der Führung zugesprochen werden, umso stärker werden Wertschätzung und Rückhalt durch die Führung gegenüber dem Controlling in der Organisation deutlich.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass das Controlling im öffentlichen Bereich noch nicht lange etabliert ist. Unter Umständen wissen daher die Führungskräfte gar nicht, was ihre Controller zu leisten

im Stande sind und fragen somit bei weitem nicht das gesamte Leistungsportfolio ihrer Controller ab. Im rollentheoretischen Modell veranschaulicht bedeutet das, dass der Rollensender eine stagnierende Rollenerwartung hat, was beim Rollenempfänger korrespondierend zu einer stagnierenden Rollenentwicklung führt.

## Rückhalt des Controllings durch die Führung



Die Antworten im Arbeitskreis zeigen, dass das Controlling grundsätzlich einen recht guten Rückhalt durch die Führung erfährt. Die Controller verfügen über gut ausgeprägte Kompetenzen hinsichtlich des Informationszugangs in andere Organisationsbereiche. Darüber hinaus können sie noch fehlende Informationen informell in den jeweiligen Organisationsbereichen erfragen. Hinsichtlich der Nachfrage nach Controllingleistungen von Seiten der Führung besteht noch Verbesserungspotential. Derzeit müssen Controller ihre Leistungen den Führungskräften noch häufig „aufzwingen“. Allerdings geht der Trend in Zukunft dahin, dass die Exklusivität der Leistungen der Controller an Bedeutung gewinnen wird. Es ist daher auch denkbar, dass die Leistungen der Controller stärker anerkannt und nachgefragt werden.

Vergleicht man die Ergebnisse im Arbeitskreis mit Referenzwerten aus der Privatwirtschaft (vgl. WHU-Controllerpanel), so zeigt sich, dass der Rückhalt des Controllings in privaten Organisationen im Schnitt nur mit 0,2 Punkten höher eingeschätzt wird.

# Positionierung des Controllings

## Weiterentwicklung der Kompetenzen der Controller

Für die Positionierung des Controllings innerhalb der Organisation ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Controller auch dazu fähig sind, die an sie herangetragene Rollenerwartung erfüllen zu können. Ist dies nämlich nicht der Fall, besteht die Gefahr eines Glaubwürdigkeitsverlustes innerhalb der Organisation.

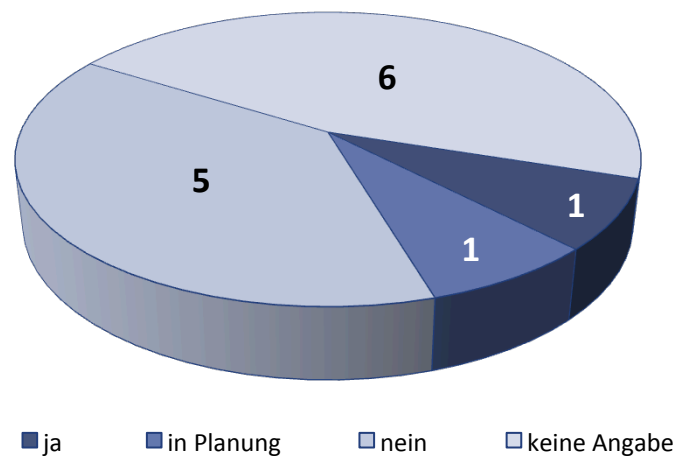
Bei der Befähigung zur Erfüllung einer Rolle kommt der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Wenn sich die Rollen von Controllern permanent weiter entwickeln, müssen sich korrespondierend auch ihre Fähigkeiten mit entwickeln.

Die beiden unten angefügten Grafiken geben einen Einblick in den Stand der Personalentwicklung im Arbeitskreis. Bei der Interpretation der Ergebnisse hat man den generellen Eindruck, dass das Thema Personalentwicklung von Controllern bisher in den Organisationen keine bedeutende Rolle spielt. Nur eine von dreizehn befragten Organisationen verfolgt demnach eine systematische Personalentwicklung, bei einer weiteren Organisation ist die Einrichtung kontinuierlicher Entwicklungsmaßnahmen in Planung. Die übrigen elf Organisationen haben entweder keine Personalentwicklung für Controller oder sie haben hierzu keine

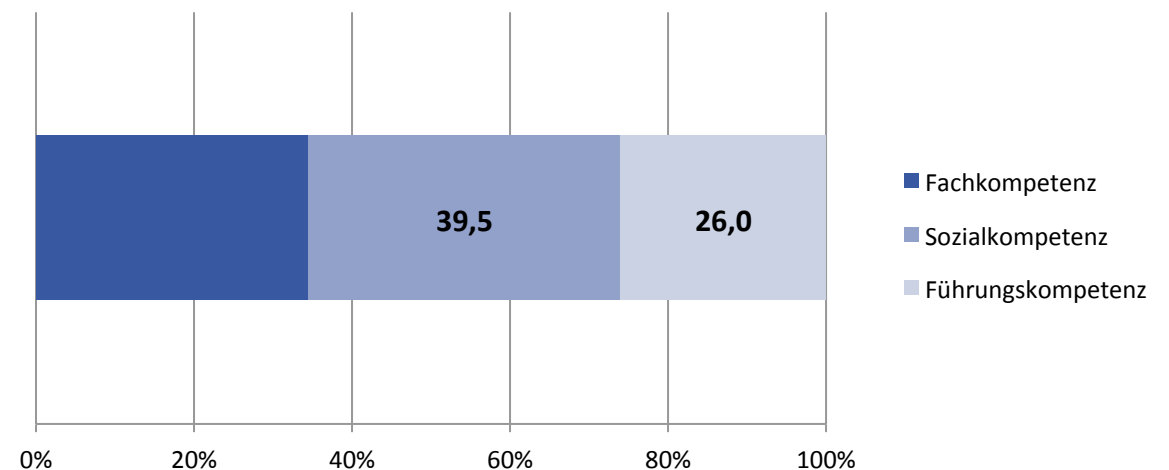
Angabe gemacht.

Dieses Ergebnis erstaunt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Controllingleiter durchaus Entwicklungsbedarf in ihren Organisationen sehen. Wie die Abbildung rechts zeigt, haben die Controller demnach besonderen Entwicklungsbedarf im Bereich der sozialen Kompetenzen (40 %) und der Fachkompetenzen (35%).

Gibt es in Ihrer Organisation eine systematische Personalentwicklung von Controllern?



In welchem Anforderungsbereich sehen Sie den größten Entwicklungsbedarf bei den Controllern in Ihrer Organisation?



## Handlungsempfehlungen

- Controller-Selbstverständnis
- Rollengestaltung
- Kommunikation



Da das Controlling in öffentlichen Institutionen noch ein relativ junges Phänomen ist, ist die Rolle der Controller in öffentlichen Institutionen noch sehr uneinheitlich definiert. Es wird eine Vielzahl verschiedener Erwartungen an die Controller herangetragen, denen sie versuchen gerecht zu werden. Dabei können die Ansprüche von ganz unterschiedlichen Seiten kommen, sei es von anderen Organisationsbereichen, von Führungskräften oder aber auch von außerhalb der Organisation bereitstehenden Anspruchsgruppen. Es kommt zu einer Rollenkomplexität, mit der die Controller tagtäglich konfrontiert sind.

### Festlegen der eigenen Rolle

Zur Bewältigung dieser Rollenkomplexität ist es in einem **ersten Schritt** zwingend notwendig, sich zunächst einmal der eigenen Rollen bewusst zu werden. Die Controller müssen also für sich selbst klären, welchen Ansprüchen sie wie gerecht werden wollen. Zu den konkreten Arbeitsschritten gehört hierbei, die wesentlichen Adressaten der Leistungserstellung festzulegen, sich über die eigenen Aufgaben klar zu werden und auch die Maßstäbe zur Beurteilung der eigenen Arbeit festzulegen.

Bei der Beschreibung der eigenen Rolle kann die Verwendung plakativer Rollenbilder von Nutzen

sein. Solche Rollenbilder beschreiben in aggregierter Form all die Tätigkeiten von Controllern, die als besonders bedeutsam wahrgenommen werden. Sowohl in der Controllingforschung als auch -praxis haben sich verschiedenste Rollenbilder durchgesetzt. Beispielsweise zeugt die Rolle des Erbsenzählers von einer starken Zahlenorientierung des Controllings, während mit dem Bild des Change Agents ein eher proaktives Element im Controlling verbunden wird.

Ein weiteres Instrument, das bei der Formulierung des eigenen Rollenverständnisses von hohem Nutzen sein kann, ist das Leitbild. Wie die Analyseergebnisse im Arbeitskreis zeigen, kann ein Leitbild, das sowohl im Innen-, als auch im Außenverhältnis gelebt wird, einen erheblichen Beitrag leisten zur Etablierung einheitlicher Denkmuster und einer gemeinsamen „Sprache“ im Controlling. Bei der Formulierung des Leitbildes verhandeln die Controller ihre individuellen Vorstellungen und bringen diese auf einen gemeinsamen Nenner. Ergebnis ist ein Leitbild, welches dann als Aushängeschild fungieren und die von den Controllern gewünschte Rolle gezielt in der Organisation kommunizieren kann.

### Kommunikation der Rolle nach außen

Diese gezielte Kommunikation der eigenen Rolle an

andere Organisationsbereiche ist ein wichtiger **zweiter Schritt**, um die verschiedenen Erwartungen an das Controlling innerhalb der Organisation bewältigen zu können. Durch die proaktive Aussendung der eigenen Rolle nach außen können externe Erwartungen beeinflusst und somit auch gezielter die eigene Rolle gestaltet werden.

Die Kommunikation der eigenen Rolle muss dabei sowohl horizontal zwischen anderen Organisationsbereichen als auch vertikal zwischen verschiedenen Hierarchieebenen erfolgen. Optimal ist, wenn das Controlling die jeweiligen Organisationsbereiche bei der Formulierung der eigenen Rolle mit einbezieht und ihnen so Gelegenheit gibt, die eigenen Erwartungen an das Controlling zu artikulieren.

### Überprüfen der eigenen Rolle

Erwartungen verändern sich im Zeitablauf. Daher ist es für Controller dringend erforderlich, in einem **dritten Schritt** das Verhältnis zwischen kommunizierter und von der Organisation erwarteter Rolle in regelmäßigen Zyklen zu überprüfen. Ergeben sich größer werdende Diskrepanzen, müssen sich Controller und Erwartungsträger wieder zusammenfinden und eine Neuausrichtung der Rolle der Controller umsetzen.

Wie bereits angedeutet, ist die Kommunikation der eigenen Rolle nach außen ein wichtiger Bestandteil, um Erwartungen gegenüber den Controllern zu kanalisieren und somit die eigene Rolle auch selbst zu gestalten. In der Literatur spricht man in diesem Zusammenhang vom Role Making. Controller bringen dann ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen ein, um ihre Rolle in der Organisation in Richtung des eigenen Selbstverständnisses zu verändern.

Die Analyseergebnisse im Arbeitskreis zeigen in diesem Zusammenhang aber, dass Rollen nicht uneingeschränkt getrieben werden können, sondern dass es bei der Gestaltung der eigenen Rolle verschiedene Faktoren zu beachten gilt, die im Folgenden skizziert werden.

### **Berücksichtigung der eigenen Entwicklung**

Ein erster bedeutender Punkt ist, dass Controller nur so stark ihre Rolle aktiv treiben sollten, wie es der eigenen Entwicklung auch angemessen ist. Als Beurteilungskriterium dient dabei die erreichte Akzeptanz in der Organisation.

Blicken die Controller auf eine junge Historie zurück und sind sie in der Organisation noch wenig etabliert, so macht es Sinn, die eigene Rolle in der Organisation noch sehr viel stärker zu promoten. Konnten die Controller jedoch über eine längere

Zeit in der Organisation Fuß fassen und wird ihnen Akzeptanz und Vertrauen entgegen gebracht, müssen sie ihre eigene Rolle deutlich weniger in der Organisation artikulieren.

### **Fokussierung vs. Differenzierung**

Ein weiterer bedeutender Punkt, den es bei der Gestaltung der eigenen Rolle zu beachten gibt, ist die Frage nach der Anzahl kommunizierter Rollenbilder. Als mögliche Alternativen können einerseits die Fokussierung auf einige wenige Rollenbilder und andererseits eine Differenzierung in vielfältige, unterschiedliche Rollenbilder gesehen werden.

Controller, die ihre eigene Rolle gestalten wollen, sollten sich im Klaren darüber sein, welche Kommunikationsstrategie sie verfolgen wollen und inwiefern die gewählte Strategie den Eigenheiten der jeweiligen Organisation gerecht wird. Sie müssen dabei zwischen zwei Szenarien abwägen.

Kommunizieren sie nur wenige Rollen, funktioniert die Darstellung der Rolle möglicherweise besser, weil andere Organisationsbereiche die Rolle besser verstehen können. Die Controller haben also die Möglichkeit, ihr Profil zu schärfen. Andererseits kann das Controlling unter Umständen jedoch sehr farblos und einseitig wahrgenommen werden.

Werden hingegen viele verschiedene Rollen kommuniziert, wird es schwieriger, Erwartungen in eine spezifische Richtung zu beeinflussen und die intendierte Rolle kommt unter Umständen beim Adressaten nicht an. Der Vorteil dieser zweiten Variante ist jedoch, dass die Controller auch ihr breites Leistungsspektrum in der Organisation darstellen können.

Für alle bisher erwähnten Optionen ist die offene und ehrliche Kommunikation ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Ausgestaltung der Controllerrollen. Stabilisierend wirkende Rollen können sich in Organisationen schließlich nur dann herausbilden, wenn die Erwartungen der verschiedenen Parteien auch offen geäußert und diskutiert werden können. Werden die gegenseitigen Präferenzen nicht klar und unmissverständlich kommuniziert, entstehen Konfliktpotentiale. Dies kann in der bilateralen Zusammenarbeit zwischen Controller und Führungskraft zum Beispiel dann der Fall sein, wenn das Verhalten des Controllers nicht den an ihn gestellten Erwartungen entspricht, da ihm diese einfach nicht bewusst sind.

Es ist aber auch möglich, dass mehrere Akteure unterschiedliche, nicht-kompatible Erwartungen haben, die selbst, wenn diese Erwartungen bekannt sind, nicht gleichzeitig erfüllt werden können. In beiden Fällen ist eine offene Kommunikation unerlässlich und ermöglicht es, einen Konsens zu finden. Ist dieser nicht realisierbar, können zumindest unterschiedliche Interessen explizit gemacht und Prioritäten gesetzt werden. Dies gibt den Beteiligten ein größeres Maß an Sicherheit in ihrem Arbeitsalltag und vermeidet ständige Konflikte.

### **Maßnahmen zur Förderung von Kommunikation**

Die Möglichkeit zur offenen Kommunikation muss gefordert, gefördert und letztlich aktiv genutzt werden, um nicht nur symbolisch zu existieren. Hier bietet es sich an, entsprechende Plattformen (z. B. Jour fixe, Qualitätsmanagement, Vorschlagswesen) zu schaffen, die genutzt werden können, um sich jenseits des Tagesgeschäftes aktiv auszutauschen und somit die Chance zu bekommen, die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern. Vor allem der Einsatz aber auch die Aus- und Weiterbildung in interfunktionalen Teams kann helfen, ein gemeinsames Verständnis der Rolle der Controller zu entwickeln und später auch zu leben. Ferner hilft die Interaktion, Barrieren zu durchbrechen und somit eine offene Kommunikation zuzulassen.

### **Zusammenarbeit als bedeutendes Kommunikationsmedium**

Die Bedeutung der Zusammenarbeit sollte, so selbstverständlich es auch klingt, nicht unterschätzt werden.

Empirische Studien aus der Privatwirtschaft zeigen, dass die Qualität der Interaktion und Kommunikation zwischen anderen Organisationsbereichen und den Controllern sowie zwischen Managern und

Controllern den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Gerade durch die direkte Zusammenarbeit, die ein proaktives und kritisches Hinterfragen sowie ein Aufzeigen von Lösungsvorschlägen der Controller gegenüber den Managern erlaubt, haben Controller letztlich die Möglichkeit, auf die Qualität der Managemententscheidungen zu wirken. Die Entscheidungen der Manager wiederum wirken direkt auf den Unternehmenserfolg (vgl. Weber 2009).

Diese Ergebnisse lassen sich auf den öffentlichen Bereich übertragen. Die Gewährleistung einer funktionierenden Interaktion und Kommunikation, die es erlaubt, Erwartungen der Personen untereinander offen auszusprechen und umzusetzen, sollte daher im Interesse einer jeden Organisation sein. Dies erleichtert es auch den Controllern, ihre verschiedenen Rollen zu gestalten und zu leben.

# Impressum

Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Celina Gisch

Susanne Zubler

Robert Huber

## **Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen**

### **Arbeitspaket 4: Rollen der Controller in öffentlichen Institutionen – Analyse und Handlungsempfehlungen**

Universität der Bundeswehr München  
Institut für Controlling  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
D-85577 Neubiberg  
[www.unibw.de/ifc](http://www.unibw.de/ifc)

WHU – Otto Beisheim School of Management  
Institut für Management und Controlling (IMC)  
Burgplatz 2  
D-56179 Vallendar  
[www.whu.edu/control](http://www.whu.edu/control)  
[www.whu-controllerpanel.de](http://www.whu-controllerpanel.de)

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.