Controlling strategisch stärker integrieren

In den letzten Jahren wurde die Bedeutung des Controllings gesteigert. In strategische Entscheidungen werden Controller aber nach wie vor zu selten eingebunden, kritisiert **Mirko Waniczek** (Contrast).

INTERVIEW: *Gudrun Ostermann*

Foto: istockphoto

Controller sind nicht nur Zahlenlieferant, in Entwicklungsprozesse sind sie aber dennoch selten eingebunden, dabei könnten sie Situationen ökonomisch bewerten und Fakten liefern.

STANDARD: *Controlling hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, am Arbeitsmarkt sind Controller ebenfalls stark nachgefragt. In welche Richtung sollte sich Controlling weiterentwickeln?*

Waniczek: Die Bedeutung des Controllings wurde tatsächlich gesteigert. In den vergangenen Jahren wurde substanziell in diesen Bereich investiert. Es war wichtig, die Organisation und die Rolle des Controllings genauer zu definieren und die formalen Rahmenbedingungen zu verbessern. So wurde das Controlling nahe am Vorstand positioniert. Bei unserem Controlling Panel gaben 76 Prozent der befragten Controller an, dass sie direkt an den CEO oder CFO berichten. Aber es zeigte sich auch, dass das Controlling noch relativ weit von der Rolle des internen Beraters entfernt ist. Nur neun Prozent der Controlling-Kapazitäten entfallen auf die Beratung.

Mirko Waniczek, Contrast Management Consulting.

Foto: Ho

Der formale Rahmen wurde verbessert. Wie können auch die Beratungsmöglichkeiten mit Leben gefüllt werden?

Waniczek: Dazu können beide Seiten – das Management und das Controlling – beitragen. Einerseits sollte das Controlling viel stärker in Entscheidungsprozesse integriert werden, denn dort, wo die Musik spielt, ist das Controlling zu wenig eingebunden. In vielen Unternehmen ist das Controlling noch immer primär Zahlenlieferant. Wenn die Hälfte unserer Befragten angibt, nicht oder kaum in geschäftsnahe Themen wie z. B. die Projektentwicklung eingebunden zu sein, ist das durchaus kritisch zu sehen. Auf der anderen Seite sind auch die Anforderungen an Controlling gestiegen, und das Rollenbild wurde erweitert. Controller brauchen zunehmend Sozialkompetenz, insbesondere Überzeugungskraft, Moderations-, und Kommunikationsfähigkeiten. Viele sind dafür noch nicht gerüstet.

Wie kann das Controlling auch strategisch aufgewertet werden?

Waniczek: Dafür braucht es Aufklärungsarbeit, was das Management vom Controlling erwarten kann. Das Controlling ist häufig zu absenderorientiert, und wenn die Adressaten wenig Finanzfachwissen haben, dann können sie mit den Informationen nicht viel anfangen. Controllern muss es gelingen, wichtige Finanzkennzahlen für die Adressaten verständlich zu vermitteln. Controlling nimmt den Führungskräften natürlich keine Verantwortung ab, sollte aber in die Gestaltung der Unternehmenszukunft eingebunden werden, um Ideen und Vorhaben ökonomisch zu bewerten.

Wie können diese umfangreichen Aufgaben im Controlling bewältigt werden?

Waniczek: Unternehmen sind gut beraten, innerhalb der Controlling-Mannschaft die Aufgaben zu trennen. Einerseits in Spezialisten, die alle standardisierten Controlling-Prozesse beherrschen, z. B. Reports erstellen, und andererseits in Berater, die bei Veränderungsprozessen, Großinvestitionen, Akquisitionen und Ähnlichem das Management unterstützen können. Verbesserungspotenzial gibt es meiner Einschätzung nach auch in der Personalentwicklung. Das Controlling kann sich nicht selbst darum kümmern, weil dies in die Verantwortung der Personalabteilung fällt, und dieser wiederum fehlt ohne interne Abstimmung für dieses Themengebiet das Spezialwissen. Als Folge daraus werden Controllingressourcen nicht gezielt weiterentwickelt.

MIRKO WANICZEK ist Partner bei Contrast Management Consulting.

Traineeprogramme bleiben Karriereturbo

Das Netzwerk TraineeNet fragte Ex-Trainees in Führungspositionen nach Erfahrungen

Wien – Die Frage des Abends – ob Traineeprogramme Auslaufmodell oder Karriereturbo sind – beantwortete Moderator Nikolaus Koller, Institutsvorstand für Journalismus und Medienmanagement an der FH Wien, bereits in der Begrüßung: „150 Zuhörer heute Abend sprechen für das Erfolgsmodell", sagte er im gut gefüllten Novomatic Forum. Gastgeber war das Netzwerk TraineeNet, das an diesem Abend nach dem Status quo von Traineeships fragte.

Als Ex-Trainees konnten drei der fünf eingeladenen Diskutanten Erfahrungen an das junge Publikum, das hauptsächlich aus Trainees bestand, weitergeben.

Katharina Swoboda, Leiterin der Kommunikationsabteilung bei der Siemens AG, hat als Trainee vor allem an Orientierung gewonnen, auch Martina Schittelkopf lernte bei Rewe, „einen weiten Blick einzunehmen". Dem Publikum legte sie nahe, keine Angst vor Neuem zu haben: „Es gibt nichts Lustigeres als einen Techniker im Marketing", lacht Schittelkopf, die mittlerweile Leiterin des Human Resources Management bei Rewe ist.

Auch bei Philipp Hruby resultierte die Traineestelle bei der Bawag in einer Anstellung. Nach Abschluss habe sich für ihn deshalb nicht viel geändert, sagt der heutige Head of Cards Businesses.

„Die Unternehmen profitieren auch", merkt Rudolf Bernscherer, Human Resources Leiter bei Kapsch an. Trainees will er fordern: „Ich bin ein brutaler Ausbeuter", bringt er das Publikum zum Lachen, „aber nach 22 Jahren Traineeships bei uns wissen wir, dass wir diese Leute brauchen."

Die harte Arbeit zahlt sich oft aus: Personalberaterin Martina Tik, Geschäftsführerin von ISG Personalmanagement, bestätigt das: „Trainees gelten als High Potentials, daran hat sich nichts geändert."

„Und das geringe Gehalt?", will Moderator Koller wissen. „Welcher Jungakademiker würde in den ersten zwei, drei Jahren sagen, dass er gut verdient?", entgegnet Schittelkopf, und Swoboda ergänzt: „Ich habe als Trainee auch am Hungertuch genagt. Geschadet hat das rückblickend nicht."

Work/Life oder beides

Das Publikum beteiligte sich mit vielen Fragen – ein Großteil davon drehte sich um Bedürfnisse der Generation Y, wie die Work-Life-Balance.

„Es sollte kein Entweder-oder sein", schaltet sich Bernscherer ein, „Arbeit ist Bestandteil des Lebens." Nach anfänglichen Zweifeln – „ich dachte, der Begriff Generation Y sei nur eine neue Erfindung von Soziologen" – erkannte er doch Wahres an den Zuschreibungen für die nach 1980 Geborenen. Durcharbeiten am Wochenende habe für viele keinen Wert mehr. Swoboda hält das für bedenklich. „Wenn man eine Führungskraft werden will, muss man sich eben entscheiden."

Abschließend will Ilja Morozov, Vorsitzender von TraineeNet, wissen, wie es die ehemaligen Trainees in Führungspositionen geschafft haben. Darauf angelegt habe sie es nicht, antwortet Schittelkopf, und ihre Sitznachbarn nicken zustimmend. „Man sollte seinen Interessen nachgehen. Was man gerne tut, macht man noch immer am besten." (lhag)

Im Fokus

Veranstaltungen der Donau-Universität Krems

Mini Med: Schlaganfall
4. Februar. Vortrag von Prof. Michael Brainin über Schlaganfall-Prävention und -Rehabilitation. Eintritt frei. Donau-Universität Krems, Audimax. 19:00 Uhr.

Soziale Innovation im Gespräch
12. Februar. Diskussion: „Soziale Innovation als Schubkraft für nachhaltiges Wirtschaftswachstum?". Zentrum für Soziale Innovation, Wien. 17:30 Uhr.

Symposion Dürnstein: „Glücksbilder. Die Wirklichkeit der Utopien"
19. bis 21. Februar. Internationale TeilnehmerInnen stellen sich dem interdisziplinären Austausch. Stift Dürnstein.

„Spring Day" Bildung und Medien
20. Februar. Infotag der Master-Lehrgänge „eEducation", „Educational Leadership" und „Personalmanagement mit Neuen Medien". Donau-Universität Krems. 16:00 Uhr.

Nähere Informationen unter
www.donau-uni.ac.at/veranstaltungen

Donau-Universität Krems
Die Universität für Weiterbildung

KURZ GEMELDET

WU-PhD-Programm verlängert

Der Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) verlängert die Förderung, des an der WU eingerichteten interdisziplinären Doktorandenkollegs „International Business Taxation" um weitere vier Jahre. Ziel des seit 2011 laufenden PhD-Programms ist es, die weltweit besten Nachwuchswissenschafter, die sich interdisziplinär mit Steuern beschäftigen, nach Wien zu holen.

www.wu.ac.at

Für Frauen: Lehrgang „Geld und Leben"

An der Frauenakademie der Katholischen Sozialakademie Österreichs (KSÖ) startet am 9 April der Lehrgang „Geld und Leben. Wirtschaftskompetenz entwickeln". Ziel des Lehrgangs ist es, Frauen in ihren ökonomischen Kompetenzen zu stärken, unter systematischer Einbeziehung der Sichtweisen feministischer Ökonominnen und Ethikerinnen.

www.ksoe.at

Meisterklasse Leadership Development

Führung ist Kontakt- und Hochleistungssport für Individuen, Teams und die Führungs-Community. In der Meisterklasse Leadership Development, einem Intensivprogramm für alle, die Leadership in ihrem Unternehmen strategisch weiterentwickeln und erneuern wollen, erarbeiten die Teilnehmer ein Set von Entwicklungsmaßnahmen für ihre Führungsmannschaft, das Führungsthemen im Dreiklang aus Unternehmensstrategie, Führungsstrategie und Leadership Development Strategie verbindet. Veranstaltet wird das Programm von Heitger Consulting, der Kick-off findet am 9./10. Juni statt.

www.heitgerconsulting.com