

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
1.1 Hintergrund .....	1
1.2 Zielsetzung des Buches .....	3
1.3 Aufbau des Buchs .....	4
<b>2 Entwicklungen im Controlling als Grundlage für Notwendigkeit einer Kompetenzorientierung</b> .....	7
2.1 Controlling .....	7
2.1.1 Annäherung an den Begriff Controlling .....	7
2.1.2 Aufgaben und Ziele des Controllings .....	10
2.1.3 Dimensionen des Controllings .....	18
2.1.4 Entwicklung des Controllings als Spiegelbild gewandelter Anforderungen .....	20
2.1.5 Organisatorische Aspekte des Controllings .....	34
2.2 Controller .....	43
2.2.1 Aufgaben des Controllers .....	43
2.2.2 Rollenbilder des Controllings .....	47
2.2.3 Weiterentwicklung des Controllers zum Business Partner und Change Agent .....	51
2.2.4 Aufgaben strategischer und operativer Controller .....	54
2.3 Relevante Herausforderungen für das Controlling .....	56
2.3.1 Internationalisierung und Globalisierung .....	56
2.3.2 Digitalisierung .....	68
2.4 Controller-Rollen der Zukunft .....	82
2.4.1 Gewandelte Anforderungen an Controller .....	82
2.4.2 Ergänzung und Differenzierung der Rollenbilder von Controllern .....	84
2.4.3 Erfordernis von Kompetenzentwicklung für Controller .....	87
<b>3 Grundlagen der Kompetenzorientierung</b> .....	89
3.1 Begriff der Kompetenz im Allgemeinen .....	89

3.1.1	Annäherung an den Begriff der Kompetenz .....	89
3.1.2	Abgrenzung zu verwandten Konstrukten .....	92
3.2	Kompetenzen im Zusammenhang mit beruflicher Personalentwicklung .....	95
3.2.1	Kompetenzbegriff in der Personalentwicklung .....	95
3.2.2	Relevanz von Kompetenzen in der Personalentwicklung .....	99
3.3	Kategorisierung von Kompetenzen (Kompetenzprofile) .....	102
3.3.1	Grundlagen zur Kompetenzkategorien .....	102
3.3.2	Klassifikation beruflicher Kompetenzen .....	103
3.3.3	Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck .....	107
3.3.4	Kompetenzgeflecht .....	109
3.4	Kompetenzen im Einzelnen .....	111
3.4.1	Handlungskompetenz als übergeordnete Kompetenz .....	111
3.4.2	Fachkompetenzen .....	111
3.4.3	Methodenkompetenzen .....	112
3.4.4	Sozialkompetenzen .....	112
3.4.5	Selbstkompetenzen .....	113
3.4.6	Interkulturelle Kompetenzen als Besonderheit in übernational tätigen Unternehmen .....	114
3.4.7	Digitale Kompetenzen .....	150
3.5	Kompetenzmessung .....	155
3.5.1	Grundsätzliches zur Festlegung von Kompetenzniveaus .....	155
3.5.2	Lernzieltaxonomie nach Bloom .....	156
3.5.3	Die SOLO-Taxonomie nach Biggs .....	156
3.6	Kompetenzmodelle und Kompetenzprofile im Rahmen der Kompetenzentwicklung .....	158
3.6.1	Kompetenzmodelle .....	158
3.6.2	Kompetenzprofile zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs .....	162
3.6.3	Darstellung und Gestaltung von Kompetenzmodellen .....	164
3.6.4	Kompetenzentwicklung .....	167
3.6.5	Zwischenfazit zur Notwendigkeit von Kompetenzmodellen .....	168
<b>4</b>	<b>Controller-Kompetenzmodell .....</b>	<b>169</b>
4.1	Überblick über die Bestandteile eines Controller-Kompetenzmodells .....	169
4.2	Definition der Rollenbilder für Controller .....	169
4.3	Bestimmung der benötigten Kompetenzen .....	174
4.3.1	Übersicht über Kompetenzbereiche und Methoden zur Bestimmung der Kompetenzen .....	174
4.3.2	Auszug aus einer Studie für die Ermittlung der fachlichen und methodischen Controller-Kompetenzen .....	177
4.3.3	Identifikation der persönlichen Controller-Kompetenzen .....	184

4.3.4	Identifikation der sozialen Controller-Kompetenzen . . . . .	185
4.3.5	Auszug aus einer Studie für die Ermittlung der interkulturellen Controller-Kompetenzen . . . . .	186
4.3.6	Auszug aus einer Studie für die Ermittlung der digitalen Controller-Kompetenzen . . . . .	217
4.3.7	Zusammenfassende Betrachtung der erforderlichen Ist-Kompetenzen . . . . .	222
4.4	Kompetenzräder als Abbildung des Zusammenwirkens von Controller-Kompetenzen . . . . .	228
4.4.1	Nutzung der Ergebnisse für ein Controller-Kompetenzmodell . . . . .	228
4.4.2	Modifikation des Kompetenz-Rads durch digitale Kompetenzen . . . . .	230
4.5	Definition der Soll-Kompetenzprofile je Rollenbild . . . . .	232
4.5.1	Überblick über die Soll-Kompetenzprofile . . . . .	232
4.5.2	Soll-Kompetenzprofile je Rollenbild . . . . .	235
4.6	Identifizierung der Ist-Kompetenzen und Potenzialeinschätzung zu Entwicklungsmöglichkeiten . . . . .	249
4.6.1	Überblick über die Verfahren zur Kompetenzmessung . . . . .	249
4.6.2	Strukturiertes Interview . . . . .	251
4.6.3	360 Grad Feedback . . . . .	251
4.6.4	Development Center. . . . .	253
4.6.5	Arbeitsproben. . . . .	256
4.6.6	Persönlichkeitstests . . . . .	256
4.7	Performance-/Potenzialeinschätzung zu Entwicklungsmöglichkeiten . . . . .	278
4.7.1	Notwendigkeit der Performance-/Potenzialeinschätzung . . . . .	278
4.7.2	Performance-Analyse. . . . .	278
4.7.3	Potenzialeinschätzung . . . . .	279
4.8	Instrumente zur Entwicklung der Kompetenzen und Durchführung von Erfolgskontrollen. . . . .	285
4.8.1	Überblick über Instrumente zur Entwicklung von Kompetenzen . . . . .	285
4.8.2	Beschreibung ausgewählter Entwicklungsmaßnahmen zur Beseitigung von Kompetenzlücken . . . . .	293
4.8.3	Besondere Trainings für interkulturelle Kompetenzen . . . . .	307
4.9	Durchführung von Erfolgskontrollen nach Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	324
4.9.1	Aspekte der Erfolgskontrollen . . . . .	324
4.9.2	Messung des persönlichen Lernerfolgs . . . . .	326
4.9.3	Messung des ökonomischen Nutzens . . . . .	327
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> . . . . .	<b>329</b>
	<b>Literatur und Quellenverzeichnis</b> . . . . .	<b>333</b>