

Geht's jetzt los?

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist nicht das erste Mal, dass wir uns in der Controlling & Management Review mit der Beziehung zwischen den Abteilungen Controlling und Human Resources (HR) beschäftigen. Das letzte Heft, dem wir dieses Thema gewidmet haben, liegt gut fünf Jahre zurück. „Damals“ ging es uns im Kern um die Zusammenarbeit zwischen beiden Funktionen. An den Abteilungsgrenzen passierte nicht viel. Das Controlling brauchte von der HR eigentlich nur die Personalzahlen, die HR vom Controlling nur das Abteilungsbudget. Ein gemeinsames Arbeiten an der HR-Strategie und deren Einbindung in die Gesamtstrategie des Unternehmens? Fehlanzeige! Ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsfeldern, auf dessen Basis sich beide Abteilungen sehr gut ergänzen können? Ebenfalls Fehlanzeige! Selbst eine gemeinsame Sprache fehlte (und fehlt) häufig. Controller denken in finanziellen Größen, HR Manager in qualitativen Größen. Schließlich divergieren auch die verwendeten Grundperspektiven, etwas holzschnittartig formuliert: auf der einen Seite traditionell die Produktions- und Kostentheorie, heutzutage auch die Kapitalmarkttheorie, auf der anderen Seite sozialwissenschaftliche und soziologische Theorien, mit denen ein Controller wenig anfangen konnte.

Heute können wir aber (zumindest) zwei deutliche Veränderungen in den Rahmenbedingungen einer möglichen Zusammenarbeit feststellen. Zum einen die zunehmende Verhaltensorientierung der Controller, die sich zumindest an den Hochschulen durchgesetzt hat und in der Praxis an den Vorarbeiten von Albrecht Deyhle anknüpfen kann. Nun steht auch für sie – nicht nur für HR – der Mensch im Mittelpunkt, mit all seinen Stärken und Schwächen. Zum anderen ist eine zunehmende Erosion von Bereichsstrukturen und Bereichsgrenzen zu erkennen. Besonders deutlich wird dies beim Thema Agilität als neues Paradigma der Organisation. In den ständig wechselnden Problemlösungs-Teams hat ein Denken in Abteilungen und Bereichsinteressen keinen Platz mehr. Es gilt vielmehr die Fähigkeit, die Akteure in Teams einzubringen.



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Ein verändertes Mindset der Controller und die neuen Formen der Zusammenarbeit bieten die große Chance, das Wissen von Controlling und HR nun endlich systematisch zusammenzubringen. Bedarf dafür gibt es genug, etwa bei der Analyse der Erfolgswirkungen von neuen Arbeitsformen wie Homeoffice oder auch bei Antworten auf die Frage, was Diversity nun wirklich zur Erfolgs-Party beiträgt. Neu sind die Themen dabei nur zum Teil; viele gab es auch schon bei Erscheinen des letzten Hefts zum Thema Controlling & HR der Controlling & Management Review. Aber vielleicht klappt es vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit Digitalisierung, Agilität und Corona-Krise ja jetzt mit der Zusammenarbeit. Es ist sowohl dem Controlling als auch dem HR Management zu wünschen!

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber