



SKILLS & WERTE

ipopba@Adobe.com

Controller auf dem Weg in die Zukunft

Wegweiser aus der Zukunftswerkstatt für Controller. Jörg Thienemann / Thomas Falter



Unternehmen sehen sich vor einer Kombination an Herausforderungen, wenn es um die Gestaltung der Zukunft und der zukünftigen Arbeitswelt geht. Veränderungen von Kundenerwartungen, Digitalisierung der Geschäftsprozesse sowie neue Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden stellen hierbei wichtige Treiber für eine Transformation dar. Daraus ergeben sich insbesondere Fragen, inwiefern die Belegschaft sich auf neue Aufgaben und Skill-Anforderungen anpassen kann, beziehungsweise ausrichten lässt. Dies ist ein Kernthema der strategischen Personalplanung und -Entwicklung, welches nicht nur Personal- sondern auch Geschäftsverantwortliche und Controller:innen interessieren sollte.

Denn die Zukunft der Arbeit hat auch im Controlling bereits begonnen: Neben autonomen Organisationsstrukturen, neuen Technologien und agilen Arbeitsmethoden, spielen auch Veränderungen im fachlichen Fokus der Controller*innen eine wichtige Rolle. Es wird nicht die „eine“ Zukunft der Arbeit im Controlling geben. Diese ist abhängig vom jeweiligen Unternehmenskontext und Branchenumfeld. Auch der Ausgangspunkt für die Veränderung ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Daher stellt sich die Frage wie Controlling-Organisationen ihre Zukunft der Arbeit individuell gestalten können. Worauf ist zu achten und was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

TECHNOLOGIEN & METHODEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitale Transformation und neue Ansätze aus Data Science werden die Arbeit im Controlling in den nächsten 5 Jahren komplett verändern. 2. Digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen behalten auch nach der Pandemie eine große Bedeutung im Controlling. 3. Agile Methoden und Projektarbeit werden verstärkt im Controlling Einzug erhalten. 	3,3
ARBEITSINHALTE & -FOKUS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Zukünftig werden Controller/-innen verstärkt mit Akteuren außerhalb der Organisation kollaborieren. 5. Im Controlling wird der Wissensaustausch mit anderen Abteilungen und Know-how Trägern in der Organisation wichtiger werden. 6. Nicht-finanzielle Informationen und deren Qualität spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der Arbeit von Controllern. 7. Controller/-innen werden zum Gestalter von digitalen Wertschöpfungsprozessen 	3,1
ORGANISATIONALE STRUKTUREN (DÜRFEN)	<ol style="list-style-type: none"> 8. Teile des Controllings werden zunehmend dezentral in Fachbereichen oder Teams angesiedelt sein. 9. Entscheidungsprozesse im Controlling werden zukünftig weniger hierarchisch gefäht. 10. Neben Flexibilität und Agilität spielen effiziente Strukturen wie Shared Services oder Reporting Factories weiter eine wichtige Rolle. 	2,8
SKILLS (KÖNNEN)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Kreativität wird eine wichtige Fähigkeit für Controller/-innen. 12. Soziale Skills werden für Controller immer wichtiger 13. Sich selbst zu führen wird im Controlling wichtiger als andere zu führen 	3,1
MIND-SET (WOLLEN)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Veränderungsbereitschaft wird zunehmend wichtiger für Controller/-innen. 15. Weiterbildung und Lebenslanges Lernen werden im Controlling zukünftig einen zentralen Stellenwert besitzen. 16. Controller/-innen müssen offen sein für neue Impulse von Innen und Außen 	3,7

Abb. 1: Thesen zum Controller Congress April 2021; Durchschnittliche Bewertung (Skala: 1 niedrige Bedeutung – 4 hohe Bedeutung)

Zukunftswerkstatt für Controller

Diesen Fragen wurde im **ICV Fachkreis Future of Work (FoW)** nachgegangen. Der Fachkreis hat in den Jahren 2018 bis 2021 Treiber- und Vorgehensmodelle untersucht. Ziel war es, CFOs, Controlling-Verantwortlichen und Controllern einen Weg aufzuzeigen, ihre Mitarbeitenden, Teams und Organisation zu entwickeln, Aufgaben zu verteilen, Rollen zuzuschneiden und ihre Ziele mit Hilfe einer selbstorganisier- ten Zusammenarbeit zu erreichen.

Das **Format der Zukunftswerkstatt für Controller ging aus den Arbeiten des Fachkreises FoW hervor**. Im Folgenden greifen wir auf Praxisbeispiele der ICV Zukunftswerkstatt zurück, in der wir die Veränderung des Controller-Job-Fits bei einem neuen Aufgabenzuschnitt anhand von Skill- und Energie-Profilen (Mind-Set) ermittelt haben.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Antizipation zukünftiger Aufgaben, Rollen und Arbeitsweisen im Controlling. An Vorstellungskraft mangelt es hierbei nicht – wie auch eine Reihe von Artikeln im Controller Magazin zeigt (z. B. Ausgabe 6/2021). Die Vielzahl der möglichen Rol-

len führt mitunter auch zur Verunsicherung und zur Frage, welche Rollen die richtigen für die eigene Organisation sind und wie man diese etablieren kann. Hierbei geht es den meisten Vordenkern in erster Linie um die Frage nach den Skills. Aber es ist auch durchaus einigen bewusst, dass der Mind-Set (das Wollen) eine noch wichtigere Rolle als Skills oder Technologien spielt, wie es die Ergebnisse einer Umfrage von 49 Teilnehmern des Fachkreises FoW im April 2021 zeigen (**Abb. 1**). In dieser Umfrage wurden 16 Thesen zu insgesamt 5 Themenclustern vorgestellt. Zum Themencluster Mind-Set gehören z. B. Veränderungsbereitschaft, Bereitschaft für lebenslanges Lernen und Offenheit für neue Impulse.

In der Zukunftswerkstatt wurden Aufgaben im Controlling in Rollen, Jobs oder Funktionen zusammengefasst und daraufhin die Job-Passung einzelner Probanden analysiert. Mit der Softwarelösung „grow-space[®]“ konnte dabei pragmatisch transparent gemacht werden, inwiefern nicht nur Skills, sondern auch der Mind-Set, beschrieben durch Werte, eine Bedeutung bei der Rollenbesetzung haben. Daraus werden in grow-space Handlungsoptionen für Teams bei der Aufgaben- bzw. Rollenverteilung vorgeschlagen. Dies wird im Folgenden anhand von Praxisbeispielen näher erläutert.

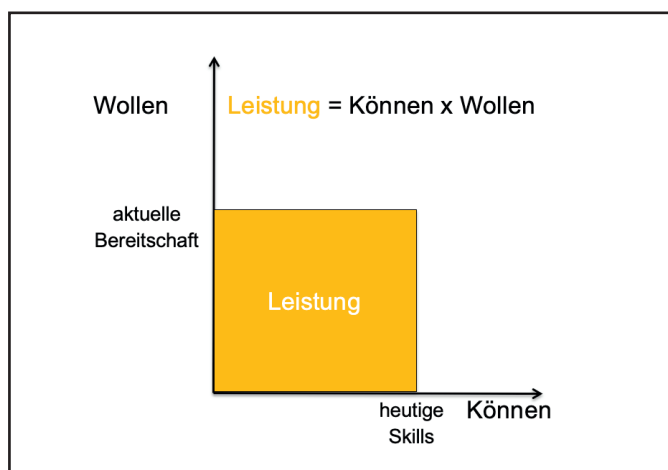


Abb. 2: Neben den Skills (Können) beeinflusst die Leistungsbereitschaft (das Wollen) die Leistung und die Qualität der Leistung³

Werteorientierung steuert Leistungsbereitschaft

Während bei der Job-Besetzung primär der „demands-ability fit“, d. h. der Skill-Fit für die Rolle im Vordergrund steht, liegt der Fokus aus Sicht der Mitarbeitenden und Bewerbenden auf dem „needs-supplies fit“, d. h. der Passung der Werte und Bedürfnisse². Die Leistungsbereitschaft (das Wollen) der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Arbeit werden durch deren Motivation (Werte, Bedürfnisse, Interessen) bestimmt. Werte sind Bewertungsmaßstäbe, sie steuern unsere Wahrnehmung, die Priorisierung zwischen unseren Bedürfnissen, oder wie wir Skills aufbauen und Tätigkeiten ausführen. Die individuelle Leistung und auch die Freude an der Tätigkeit hängt damit nicht nur von den Skills (dem Können) ab, sondern auch von der Leistungsbereitschaft (dem Wollen). **Abb. 2** zeigt, dass eine hohe Leistung nur dann erbracht werden kann, wenn beides in einer gleichermaßen hohen Ausprägung vorhanden ist.



Dr. Jörg Thienemann

CEO, Sr. Consultant HR,
Analytics und
Transformation,
Initiator Zukunftswerkstatt,
Detect Value AG,
Walldorf.
joerg.thienemann@
detect-value.com

Skill- und Werte-orientierter Transformations-Prozess

Steht eine strategische Neuausrichtung einer Controlling-Organisation an, weil z. B. ein Großteil der Prozesse zukünftig automatisiert werden kann oder das Geschäftsmodell mittelfristig verändert werden soll, dann geht es nicht nur um die kurzfristige Neuverteilung von Aufgaben sondern vielmehr darum, Transformationsvorhaben zu gestalten und diesen nicht reaktiv begegnen zu müssen. Hierzu gehört:

- Neue Jobs (Rollen) zu designen inkl. Aufgaben, Skill- und Werte-Profilen
- Transparenz zu schaffen für zukünftige Personalanforderungen
- Skill- und Werte-Gaps zwischen der Zielorganisation und der heutigen Organisation ermitteln zu können
- passende Personen zu finden
- bedarfsorientierte Entwicklungspfade abzuleiten (upskilling, reskilling)
- die Abhängigkeit von Recruiting Maßnahmen zu reduzieren.

Um den Transformationsprozess so effektiv wie möglich zu gestalten, sollten die strategische Personalplanung und die Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung dynamisch ineinandergreifen (Abb. 3). Hierbei sind zwei Handlungsebenen zu betrachten: die Organisationsebene mit strukturellen und prozessualen Anforderungen sowie die individuelle Ebene mit dem persönlichen Portfolio an Skills und Werten. Beide Ebenen sind

idealerweise mit einem Skill- und Werte-Modell verlinkt, so dass Passungen und Gaps ermitteln werden können. Neu an diesem Ansatz ist die Werteperspektive, die ebenso wie die Skills beiden Prozessebenen zugeordnet werden sollte.

Dabei werden folgende Phasen durchlaufen: In den Phasen 1 und 2 werden geeignete Skill- und Wertemodelle identifiziert, die die methodische Grundlage bilden, um die heutigen und zukünftigen Job-Anforderungen eindeutig zu beschreiben. Beide Modelle bilden auch die Grundlage zur Ermittlung der individuellen Profile der Mitarbeitenden und Bewerber. Sie sind somit ein elementarer Bestandteil im Prozess. Die zukünftigen Jobs leiten sich aus der Unternehmensstrategie und den zu erledigenden Aufgaben ab (Phase 3). In Phase 4 erfolgt die Bestands- und Bedarfsanalyse auf Personen-, Job-, Skill- und Werte-Ebene. In Phase 5 werden Skill- und Werte-Gaps auf Job-Level und in der Organisation ermittelt, so dass daraus Personalbeschaffungsmaßnahmen oder Personalentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet abgeleitet werden können (Phasen 6 und 7). Für diese Phasen empfiehlt es sich, auf Grundlage der verwendeten Skill- und Werte-Modelle Laufbahn- und Schulungsangebote zu entwickeln, die auf die Zielorganisation und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Auch das Monitoring der Umsetzungsschritte und Ergebnisse in Phase 8 sollte nicht nur auf Jobs und Vakanzen fokussiert sein, sondern auch die Skills und Wertesysteme abfragen (Aufbau eines Skill-Pools, Bewertung der

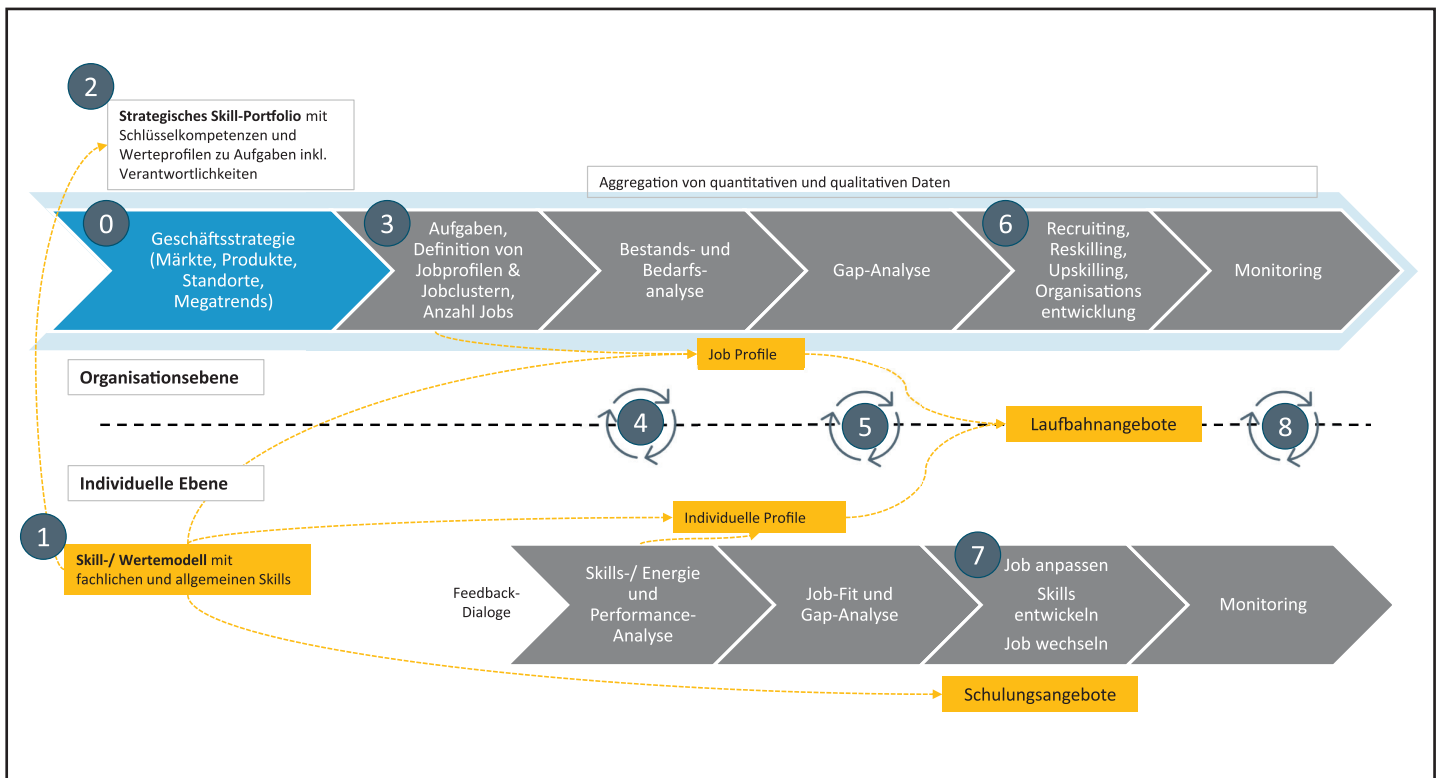


Abb. 3: Integrierter Prozess der strategischen Personalplanung, Organisations- und Personalentwicklung⁴

Maßnahmen seitens der Mitarbeitenden, Engagement und Kulturcheck, ...). Wichtige Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess von Controlling- Organisationen sind bezogen auf:

Vorbereitung der Transformation

- die Zielorganisation im Controlling ist mit Aufgaben, Fach-Skills und Jobs beschrieben
- es liegt ein einheitliches Skill-Modell vor, das für Jobs und Controller:innen gleichermaßen angewandt werden kann (inkl. Skill-Level)
- Personal-Bestand, -Bedarfe und Gaps werden auf Skill-Ebene identifiziert
- für die Besetzung von Schlüsselpositionen wird neben dem Skill-Modell auch ein Werte-Modell angewandt
- es werden Perspektiven für die Beteiligten aufgezeigt (z. B. Laufbahn- und Schulungsangebote, alternative Jobs)

Transformationsprozess

- der Prozess hat die Aufmerksamkeit der Führungskräfte
- Controller:innen werden als Menschen in den Mittelpunkt gestellt und am Prozess beteiligt
- die Transformation wird als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und umgesetzt
- Veränderungen, Ergebnisse und Maßnahmen werden kontinuierlich gemonitort und kommuniziert.

Fazit und Ausblick

Controller brauchen auf ihrem Weg in die Zukunft neue Skills. Gleichmaßen wird es wichtiger, sich mit seinem persönlichem Werteprofil auseinanderzusetzen, um sich auf zukünftige Aufgaben besser vorbereiten zu können. Die Kombination von Skills- und Werten ist für die Beschreibung von Job-Anforderungen in den heutigen Prozessen kein Standard, aber aus unserer Sicht sinnvoll und sogar erforderlich. Eine Umsetzung eines skill- und werteorientierten Prozesses ist trotz seiner Komplexität anzustreben, da er mit der Werteperspektive nicht nur wichtige Informationen zur Job-Passung liefert, sondern auch einen wirksamen Hebel für Veränderungs- und Gestaltungsbereitschaft, Commitment, Performance sowie der Übernahme von Verantwortung bietet. Softwarelösungen bieten schon heute die Möglichkeit, Aufgaben mit Skill- und Wertemodellen zu kombinieren und auf dieser Basis gemeinsam mit den Mitarbeitenden und ihren individuellen Profilen die geeignete Job-Passung zu finden.

In der nächsten Ausgabe wird an Beispielen aus der Zukunftswerkstatt gezeigt, welche Bedeutung die Kombination aus Skills- und Werten für die Job-Passung hat und wie diese gemessen werden kann. Im dritten Teil wird dann beschrieben, wie sich agile Teams mit Hilfe von Skill- und Werte-basierten Job-Profilen selbst organisieren können, um ihre Ziele effizienter und mit mehr Begeisterung zu erreichen. ■



Prof. Dr. Ing. Thomas Falter

Gründer und Gesellschafter der develo GmbH, Entwickler von Menschen, Organisation und Tools, Regensburg.
thomas.falter@develo-online.de

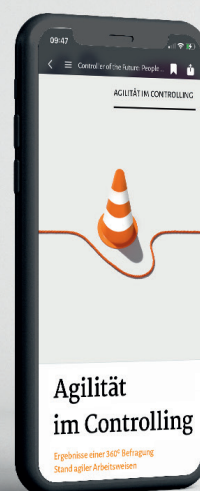
Fußnoten

1 Ein Produkt der develo GmbH, www.growspace.de; 2 Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R. D. & Jonson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342; 3 von Rosenstiel, L. (1972). *Motivation im Betrieb*. München: Wilhelm Goldmann Verlag; 4 In Anlehnung an Siemens Kompetenz Management Prozess

Die Controller Magazin App ist da!

Seit Januar können Sie das CM auch via App per Tablet und Smartphone lesen. Die Desktop-Ausgabe wurde ebenfalls modernisiert. Das neue Digital-Format kann jetzt auch separat bezogen werden. Die neuen Medienformen stehen allen registrierten Abonentinnen und Abonnenten sowie Mitgliedern von ICV und RMA zur Verfügung. Bei Fragen können Sie sich gerne an silvia.frohlich@vcw.de wenden.

Controller
Magazin
digital



Download im Play Store und App Store möglich.