



Controller auf dem Weg in die Zukunft

Wegweiser aus der Zukunftswerkstatt für Controller – Teil 2. Jörg Thienemann / Thomas Falter



Controlling-Organisationen und -Mitarbeitende versorgen die Unternehmensführung mit entscheidungsrelevanten Informationen und helfen ihr, das Unternehmen erfolgreich steuern zu können. Mit zunehmender Digitalisierung und agileren Arbeitsweisen verändern sich die Anforderungen an Controller und Controlling-Organisationen. In unserem ersten Artikel, basierend auf den Ergebnissen einer Zukunftswerkstatt für Controller haben wir am Beispiel eines idealtypischen Transformationsprozesses aufgezeigt, dass bei der strategischen Neuausrichtung von Controlling-Organisationen nicht nur die Skills ein wichtiger Erfolgsfaktor sind, sondern auch der Mindset. In diesem Artikel gehen wir am Beispiel von Job-Fit-Analysen näher auf die Faktoren Skill und Mindset ein. Wir zeigen, wie Skill- und Werte-/Energieprofile zur Messung der Job-Passung genutzt werden können und welche Gestaltungsmöglichkeiten sich daraus für zukünftige Rollen im Controlling ergeben.

Skills und der Energie-Hebel beim Job-Fit

In Jobangeboten für Controller:innen findet man häufig nur eine an fachliche Skills ausgerichtete Beschreibung der Anforderungen an die Person (z. B. Kostenrechnung, SAP-Kenntnisse, Business Intelligence, Sprachen, ...). Darüber hinaus zeigen Praxisbeispiele agil arbeitender Organisationen, dass auch Anforderungen an **allgemeine Skills** immer relevanter werden. In unterschiedlichen Rollen arbeiten zu können oder flexibel verschiedene Aufgaben sowie Verantwortung zu übernehmen, erfordert allgemeine Skills, wie sich selbst und andere führen oder zusammenarbeiten. Diese werden für Controller zu wichtigen Erfolgsfaktoren in den neuen Rollen. Für eine bessere Beurteilung der Job-Passung (Job-Fit) verwenden wir in der Zukunftswerkstatt ein einfaches Skill Modell in Anlehnung an Modelle der EU-Expertenkommission, des World Economic Forum und der WHO. Hierbei

Aufgaben	
Prozentualer Zeitaufwand pro Aufgabe	Aufgaben
40%	Financial Planning and Analysis (incl. Handling of ad hoc requests)
30%	Consulting of Management and other Stakeholders incl. story telling
10%	Performance Management
10%	Support Development of new business models
5%	Contribution to Strategic Planning
5%	Initiation and result interpretation of benchmarking activities

Abb. 1: Beispiel für ein Business Partner Job-Profil mit Aufgabenverteilung³

unterscheiden wir zwischen fachlichen und allgemeinen Skills. Die allgemeinen Skills werden dabei wie folgt geclustert: personale Skills (mich selbst führen), soziale Skills (zusammenarbeiten), Skills zur Führung (Mitarbeitende führen) und Unternehmensführung (unternehmerisch Handeln). Sowohl fachliche als auch allgemeine Skills werden in dem dargestellten Skill-Modell nach Leveln von 0-4 eingestuft (siehe Abb. 2 und 3).

Die individuelle Leistung hängt jedoch nicht nur von den Skills (dem Können) ab, sondern auch vom Leistungswillen (dem Wollen). Wie schon im ersten Artikel beschrieben, entsteht hohe Leistung nur dann, wenn Können und Wollen in einer gleichermaßen hohen Ausprägung vorhanden ist. Während für Unternehmen 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 Bedürfnisse. Der Leistungswille der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Arbeit wird durch deren Motivation (Werte, Bedürfnisse, Interessen) bestimmt. Werte sind Bewertungsmaßstäbe, sie steuern unsere Wahrnehmung oder wie wir Skills aufbauen und Tätigkeiten ausführen. Aus den individuellen Werten kann bestimmt werden, welche Art von Tätigkeit jemanden Energie bringt oder Energie kostet. Daraus werden Energieprofile berechnet.

Aus diesem Grund wurde in der Zukunftswerkstatt zur Ermittlung der Job-Passung neben dem Skill Modell auch ein Wertemodell hinzugezogen. Das Wertemodell nach C. Graves basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen von

Merk und Falter². Es besteht aus sieben Wertesystemen (Tradition, Macht, Absicherung, Ergebnis, Gemeinschaft, Verstehen, Gemeinwohl). Jedes Wertesystem besteht aus einem Satz von konsistenten Werten. Mit Hilfe des Wertemodells wurden Energieprofile für Mitarbeitende und Jobs im Controlling erstellt. Wenn die Jobs definiert sind und die Mitarbeitenden ihre Skill- und Energieprofile erfasst haben, ist durch deren Vergleich eine Person-Job-Fit-Analyse möglich. Diese umfasst folgende drei Perspektiven:

1. Der **Skill-Fit** erfolgt auf Basis einer Selbsteinschätzung der Person (Ist-Profil) sowie den Skill-Anforderungen im Job-Soll-Profil.
2. Der **Energie-Fit** erfolgt auf Basis eines wissenschaftlich validierten Fragebogens zur Ermittlung von persönlichen Werten (Ist-Profil) und Energieanforderungen im Job-Soll-Profil.
3. Der **Person-Job-Fit** ergibt sich aus dem Produkt Skill-Fit*Energie-Fit.

Praxisbeispiel Controller als Business Partner

Zur Veranschaulichung des Mehrwerts dieser 2-dimensionalen Betrachtungsweise (Skills und Energie) wurde folgendes Szenario untersucht: Ein Mitarbeitender aus dem Konzerncontrolling bewirbt sich auf den Job eines Business Partners im Controlling. Der Konzerncontroller erfasst dafür sein Skill- und Energieprofil. Wie groß ist die Passung für den Business Partner Job? Dem Profil des Business Partners Jobs sind die in **Abb. 1** aufgeführten Aufgabencluster zugeordnet und nach Zeitaufwand gewichtet. Von Bewerbern werden die in **Abb. 2** dargestell-



Abb. 2: Skillprofil für den Business Partner (Fachskills) mit Skill-Leveln (0 = nicht vorhanden, 1 = Beginner, 2 = Anwender, 3 = Experte, 4 = Innovator)⁴



Dr. Jörg Thienemann

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



Prof. Dr. Ing. Thomas Falter

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



Abb. 3: Skillprofil für den Business Partner (allgemeine Skills) mit Skill-Levels (0 = nicht vorhanden, 1 = Beginner, 2 = Anwender, 3 = Experte, 4 = Innovator)⁵

ten fachlichen Skills mit Level 2-3 gefordert. Des Weiteren wurden analog zu dem oben beschriebenen Skill-Modell auch noch Anforderungen an die allgemeinen Skills berücksichtigt, siehe **Abb. 3**.

Das Energieprofil des Business Partner Jobs ergibt sich aus einer Zuordnung der sieben Energiebringer zu den einzelnen Aufgaben und deren prozentualer Gewichtung. Das Ergebnis in dem Beispiel zeigt, dass für den Business Partner vier wesentliche Energiebringer erforderlich sind: Ergebnis, Verstehen, Absicherung und Gemeinschaft (vgl. **Abb. 4** jeweils rechter Balken).

Das Energieprofil des Bewerbers aus dem Konzern-Controlling (jeweils linker Balken) zeigt bei den entscheidenden Energiebringern starke Abweichungen zum Soll-Profil. So werden ihm Aufgaben, die den Energiebringern "Verstehen" oder "Ergebnis" zuzuordnen sind, nicht nur wenig Energie bringen (Verstehen), sondern auch Energie kosten (Ergebnis).

oder auch Gemeinschaft). Seine Motivation wird sehr stark Aufgaben gewidmet sein, die den Energiebringern Absicherung und Tradition zugehören (z. B. die Aufbereitung und Validierung des Monatsreportings).



Abb. 4: Energieprofil für den Job Business Partner (jeweils rechter Balken) im Vergleich zum Energieprofil eines Kandidaten (jeweils linker Balken)⁶

Auch wenn der Kandidat die fachlichen Skills weitestgehend mitbringen würde, so wäre bei seinem Energieprofil davon auszugehen, dass er sich eher auf Regelwerke und Vorschriften verlässt und an festgelegten Verfahrensweisen und Traditionen festhält. Es würde wenig Energie vorhanden sein für Veränderung, Flexibilität oder beratende Gespräche mit Kollegen aus anderen Bereichen oder Führungskräften.

Konkret bedeutet dies: Job-Fit-Werte von zwischen 40-70% sind anzustreben. Somit wäre sein Job-Fit mit 31% sehr niedrig, insbesondere weil der Energie-Fit mit 41% sehr niedrig ausfällt (**Abb. 5**). Während der Skill-Fit durch Training und Erfahrung gesteigert werden kann, sind geringe Veränderungen beim Energie-Fit zu erwarten. Die Erhöhung des Energie-Fits kann nur durch Anpassen der Aufgaben oder einen Job-Wechsel erreicht werden.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass bei der Prüfung der Job-Passung die Werteperspektive nicht außer Acht gelassen werden sollte, da sonst die Handlungsbereitschaft der Person sowie auch Personalentwicklungsmaßnahmen falsch eingeschätzt werden.

Wenn es um die Ermittlung der Job-Passung einzelner Personen geht und dabei nicht nur Skill-, sondern auch Energieprofile ermittelt werden, liegen die Erfolgsfaktoren nicht nur bei der Messbarkeit der Job-Fits, sondern im Wesentlichen auf der Wertebene einer Organisation. Zu den Erfolgsfaktoren zählen daher:

- die Organisation lebt eine Vertrauenskul-

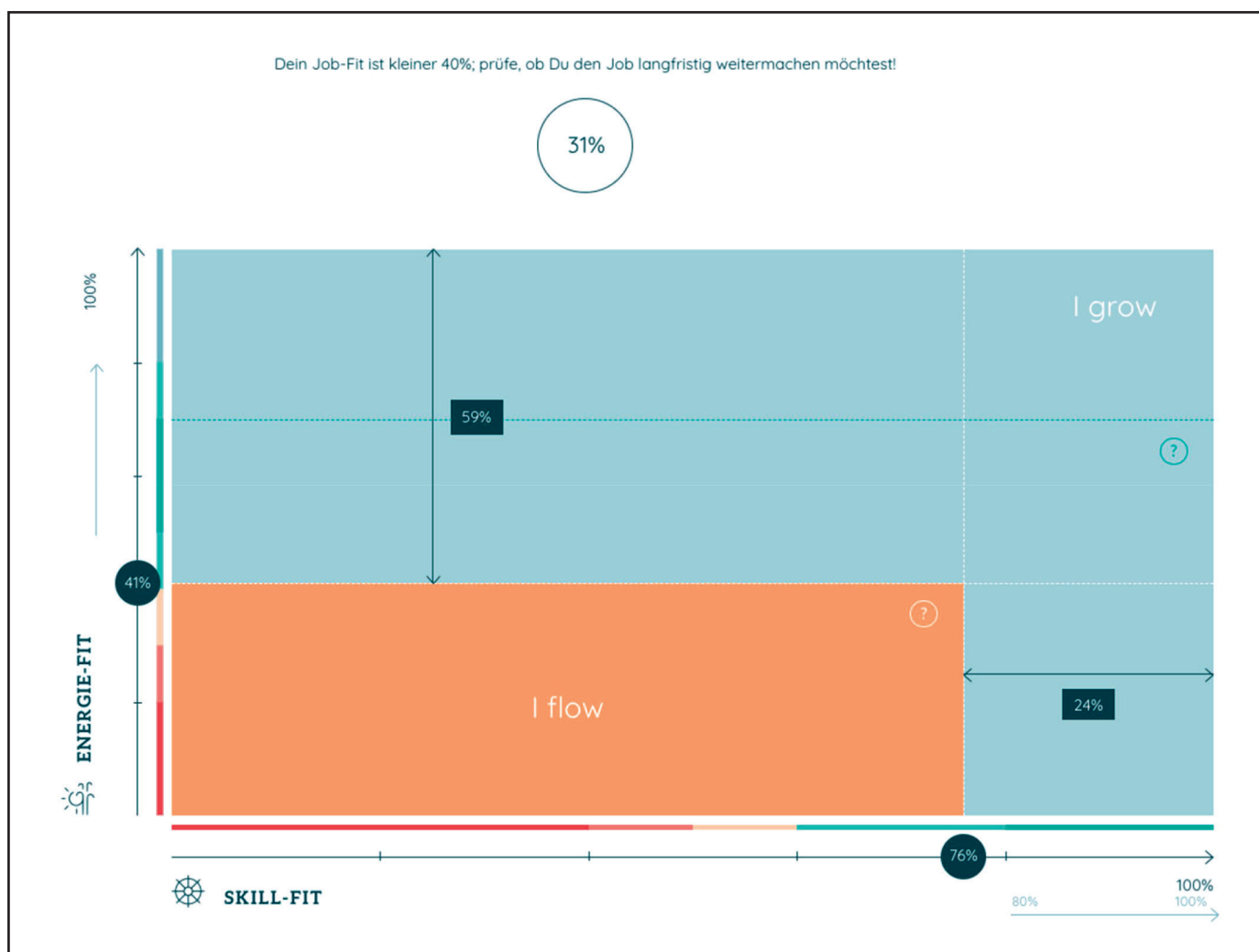


Abb. 5: Job-Fit eines Kandidaten aus dem Konzerncontrolling für den Business Partner Job⁷

tur und wertschätzenden Umgang miteinander (Feedbackkultur)

- Mitarbeitende halten die Hoheit über ihre eigenen Daten (individuelle Skill- und Werteprofile sind geschützt)
- Die Anwendungsmöglichkeiten von Skill- und Wertemodell werden den Beteiligten erklärt
- Werteprofile regen zur Selbstreflektion und der besseren Ansprache von Kollegen an
- Gaps werden nicht als Fehler, sondern als Potential gesehen
- Mögliche Anpassungspotentiale im Job-Fit werden gemeinsam abgestimmt (andere Aufgabenzuschnitte, Personalentwicklungsmaßnahmen, Jobalternativen, Trennung...)

Diese Grundprinzipien werden auch in der Zukunftswerkstatt gelebt. Die Teilnehmenden erfahren dabei nicht nur, welche Hebel Wertesysteme bei der Jobbesetzung bieten, sondern auch wie wichtig eine Wertekultur für Transformationsprozesse ist.

Fazit und Ausblick

Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen haben die Teilnehmenden der Zukunftswerkstatt den Mehrwert von Job-Fit-Analysen auf Basis von Skill- und Energie-Profilen wie folgt zusammengefasst:

1. Die unterschiedlichen Perspektiven des „Demands-Ability-Fit“ der Unternehmen und des „Needs-Supplies-Fit“ aus Sicht der Mitarbeitenden können damit in Einklang gebracht werden.
2. Controller-Organisationen können Rollen für das Team effizienter und auch agiler designen und dabei Aufgaben unter Berücksichtigung von Energieprofilen den Rollen zuordnen.
3. Skill- und Energieprofile helfen den handelnde(n) Personen, sich besser einschätzen zu können und ihre Skills gezielt weiterzuentwickeln.
4. Sie können ihre Rolle in agil arbeitenden Organisationen besser reflektieren und mitgestalten.

5. Bei der Besetzung der Rollen im Team kann der Energie-Fit eine entscheidende Information für die Performance der Mitarbeitenden liefern.

In der nächsten Ausgabe beschreiben wir, welchen Mehrwert die Skill- und Energie-Perspektive für die Zusammensetzung und Zusammenarbeit agiler Teams bringt, um sich zu high performing teams zu entwickeln. ■

Fußnoten

- 1 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
- 2 Merk, J., Schlotz, W., & Falter, T. (2017). The Motivational Value Systems Questionnaire (MQSV): Psychometric Analysis Using a Forced Choice Thurstonian IRT Model. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-14
- 3, 4, 5, 6, 7 Screenprint growspace develo GmbH