



Controller auf dem Weg in die Zukunft

Wegweiser aus der Zukunftswerkstatt für Controller – Teil 3. Jörg Thienemann / Thomas Falter



In den ersten beiden Artikeln dieser Serie haben wir mit Beispielen aus der Zukunftswerkstatt gezeigt, welche Bedeutung die Kombination aus Skills und Werten für die Job-Passung für Controller hat und wie diese gemessen werden kann. Nun beschreiben wir, welchen Mehrwert die Skill- und Werte- bzw. Energie-Perspektive für die Zusammensetzung und Zusammenarbeit selbstorganisierter Controller Teams bringt, damit sich diese zu High Performing Teams (HPT) entwickeln können.

Wodurch sich High Performing Teams auszeichnen

Egal in welcher Form Teams zusammenarbeiten – sei es in geführten Arbeitsteams, in Projektteams, in virtuellen Teams, in selbstorganisierten Teams oder kollegial geführten Kreisen, stellt sich die Frage: Wie arbeitet ein

Team erfolgreich zusammen? Insbesondere bei der Umsetzung neuer Controlling-Organisationen, virtueller Arbeitsweisen und der Einführung agiler Arbeitsformen rückt die Team Performance immer mehr in den Fokus. CFOs wünschen sich High Performing Teams (HPT), die die anstehenden Aufgaben unter den gegebenen Umständen mit hoher Effizienz und Effektivität bewältigen können. Als Vorbild für HPTs werden häufig Teams aus dem Sport z.B. dem Fußball oder der Formel 1 herangezogen. Aber was macht HPTs erfolgreich?

Laut Katzenbach & Smith¹ werden HPTs als eine Gruppe von Menschen, mit **unterschiedlichen Rollen und komplementären Skills** beschrieben, die einen **gemeinsamen Sinn/Purpose** sehen und einen **konstant hohen Level von Zusammenarbeit** und Innovation zeigen und dadurch **hochwertige Ergebnisse** produzieren.

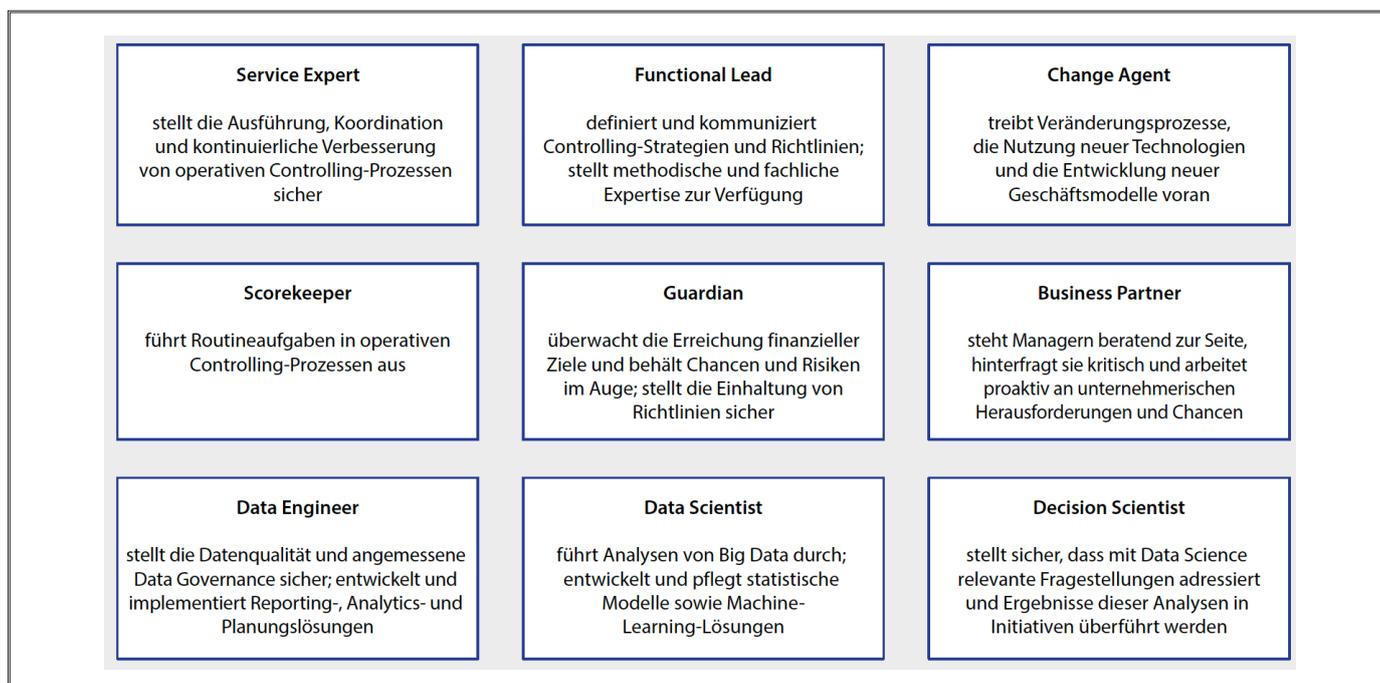


Abb. 1: Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft⁸

Passen die Personen mit Blick auf Skills und Energie zum Job und wird die Unterschiedlichkeit der Personen im Team richtig gesteuert, dann können HPTs entstehen.² Folgende Effekte wirken dabei kontraproduktiv:

- der Hans sucht Hänschen Effekt: die Teammitglieder sind sich bzgl. ihrer Skill- und Energieprofile zu ähnlich, was zwar zu mehr Harmonie, aber nicht unbedingt zu den besten Lösungen führt.
- eine zu hohe Heterogenität der Skill- und Energieprofile ohne gegenseitige Wertschätzung verhindert echte Kollaboration, da immer wieder Konflikte auf der Beziehungsebene entstehen.

HPTs schaffen es, ihre Unterschiedlichkeit bzgl. ihrer Skills als Stärken und die Unterschiedlichkeit ihrer Energiebringer als Leidenschaft zur Erledigung aller anstehender Aufgaben zu nutzen und sich gegenseitig wertzuschätzen.

Zusammensetzung selbstorganisierter Controller-Teams

Es gibt Teams, die klassische Routineaufgaben übernehmen (z.B. Jahresabschlussarbeiten). Es wird auch Teams geben, die temporär in Projekten zusammenarbeiten (Transformation, Digitalisierung, ...), oder Teams, die in modernen funktionalen Rollen zusammenarbeiten (vgl. **Abb. 1**).

Aus den Rollenprofilen im jeweiligen Team ergeben sich nicht nur die unterschiedlichen

Anforderungen an die Skills, sondern auch an die Energieprofile (vgl. Artikel 1 und 2³). Je agiler Teams zusammenarbeiten, desto wichtiger wird die Transparenz zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Rollen, zu Optionen der Rollenbesetzung oder auch zu Konfliktpotentialen, um die Unterschiedlichkeit proaktiv steuern zu können und dadurch Performance zu erreichen. Schon bei der Aufstellung selbstorganisierter Controller-Teams kann man wichtige Grundlagen für die Team Performance schaffen:

- In selbstorganisierten Teams werden Führungsaufgaben verteilt. Daher sollte die Besetzung von Rollen nicht nur anhand von Fachskills gemessen werden, sondern auch anhand von allgemeinen Skills und Energieprofilen.
- Neben den klassischen Controller-Rollen braucht es eine People-Lead-Rolle im Team als People Enabler und Moderator.
- Selbstorganisierte Teams brauchen entscheidungsunterstützende Instrumente zur Steuerung der Passung im Team (Skills und Energie).

Controller müssen in jeder Rolle führen können und wollen

In den in **Abb. 1** dargestellten Rollen ist sehr prägnant ausgeführt, dass in nahezu jeder Rolle auch Führungsskills gefordert sind. In selbstorganisierten Teams übernehmen Mitarbeitende darüber hinaus auch Führungsaufgaben von klassischen Führungskräften, siehe **Abb. 2**, grün markierte Aufgaben). Zu

den Schlüssel-Skills selbstorganisierter Teams gehören daher allgemeine Skills wie "sich selbst führen", "andere führen", "unternehmerische Verantwortung übernehmen", oder "zusammenarbeiten" (vgl. Artikel 2). Diese sollten beim Design jeder Rolle ausgeprägt werden und jedem Teammitglied bekannt sein, damit im Team die Besetzung optimal gestaltet werden kann. Wie aus **Abb. 2** ersichtlich ist, werden nicht alle Aufgaben einer Führungskraft von den Teammitgliedern übernommen (Aufgaben ohne grüne Markierung), sodass eine neue Rolle (People Lead) definiert werden muss, die diese abdeckt.

Die People Lead Rolle im Team

Versteht man diese Rolle als Enabler und Coach, gehören zu ihr Aufgaben wie z.B. Mitarbeitende einstellen, sich von ihnen trennen, sie entwickeln (fördern, anhören), bei Ziel- und Wertekonflikten moderieren, belohnen / zur Verantwortung ziehen und auch Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z.B. sich um die Organisationsstrukturen und Teamkultur zu kümmern.

Die Bündelung von Personalaufgaben im Controlling wird selten in den modernen Rollenkonzepten berücksichtigt, weil sie gedanklich eher im Personalwesen verortet ist. Personalmitarbeiter sind selten Führungsspezialist:innen, sondern eher mit der Personalverwaltung beschäftigt. Daher macht es Sinn, People Leads mit den ge-



Dr. Jörg Thienemann

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

Verantwortung für strategische & operative Ziele (Aufgaben-Orientierung)

Auf Basis von Weitblick Freiräume nutzen, um handlungsfähig zu bleiben

1. **Ideen entwickeln**
2. **Initiative ergreifen (probieren, riskieren)**
3. **Entscheidungen treffen (Richtung bestimmen)**
4. Rahmenbedingungen schaffen (Infrastruktur)
5. **Aufgaben übertragen/übernehmen**
6. **Ziele setzen / Ressourcen verteilen**
7. **Kontrolle ausüben**

Förderung des Gruppenzusammenhalts (Mitarbeiter-Orientierung)

Auf Basis von zwischenmenschlicher Erfahrung

1. MA einstellen/ausstellen
2. MA entwickeln (Anhören, Fordern)
3. Rahmenbedingungen schaffen (Organisationsstrukturen, Kultur)
4. **Informationsflüsse/Zusammenarbeit sichern**
5. **Organisationslernen fördern**
6. Moderieren bei Ziele- und Wertekonflikten
7. Belohnen/Bestrafen

Abb. 2: Typische Führungsaufgaben, gegliedert nach Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

nannten Aufgaben auch im Controlling-Team zu installieren. Diese Rollen sollten bevorzugt von Menschen wahrgenommen werden, die einen Controlling-Hintergrund und Interesse an Personal- und Organisationsentwicklung Themen haben.

Werkzeuge. Softwarebasierte Entscheidungsunterstützende Instrumente wie z.B. "growspace" können daher die Anwendung von Skill- und Wertemodellen für die Aufstellung von HPTs und deren Zusammenarbeit erleichtern.

Entscheidungsunterstützende Instrumente

Mit zunehmender Anzahl der Rollen und Mitarbeitenden im Team sowie mit zunehmender Agilität in der Rollenbesetzung (z.B. in Projekten) benötigen alle Beteiligten mehr Transparenz zu Skill- und Energieprofilen, um sich optimal aufstellen und ihre Zusammenarbeit proaktiv gestalten zu können. Da die klassischen Personal-Steuerungsinstrumente die benötigte Transparenz heute nicht liefern und in agilen Teams in der Regel keine umfangreiche Führungserfahrung vorhanden ist, braucht es neue

Beispiel Entscheidungsunterstützung zur Besetzung einer Rolle

Besteht Handlungsbedarf bei der Besetzung einer Rolle im Team, macht die Software es den handelnden Personen leichter, eine Auswahl zu treffen. Sie stellt automatisch eine Top-Down-Liste von Personen aus dem Unternehmen zur Verfügung, die für die Rolle in Frage kommen, **Abb. 3**. Es können jederzeit Profile von Teammitgliedern oder Mitarbeitenden anderer Teams zur Rolle gemappt werden und deren Passung in % beurteilt werden. Für den Job des Business Partners würden in diesem



Prof. Dr. Ing. Thomas Falter

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

NAME	PASSUNG	AKTIONEN
 Andreas testuser9@develo-online.de	61	Kolleg*in einladen
 Annika testuser10@develo-online.de	57	Kolleg*in einladen
 Valerio testuser5@develo-online.de	46	Kolleg*in einladen
 Michaela testuser7@develo-online.de	27	Kolleg*in einladen

Abb. 3: Systemgestützte Vorschläge für die Besetzung des Business Partner Jobs⁵

Beispiel Andreas (61%) oder Annika (57%) mit der besten Passung ins Team eingeladen werden können. Valerio (46%) ist bereits im Team und Michaela (27%) erfüllt nicht die vorgeschlagene Grenze von 40% Passung.

Unter Berücksichtigung der Skills und Mindsets können damit Rollenbesetzungen effektiv und effizient erfolgen, da Mitarbeitende vorgeschlagen werden, an die man evtl. bei der Auswahl nicht gedacht hatte. Nach dem gleichen Prinzip können Bewerbende priorisiert und ausgewählt werden, falls hausintern die passenden Mitarbeiter*innen nicht verfügbar sind. Voraussetzung hierfür ist, dass die Profile erfasst und freigegeben sind.

Job-Fits im Team verbessern

In der Theorie lassen sich Dreamteams einfach zusammenstellen, doch in der Praxis liegt nicht immer der perfekte Fit zwischen den Rollen und den handelnden Personen vor. Daher ist es für Teams hilfreich, Transparenz der Gaps im Team bzgl. der Skill- und Energieprofile zu haben und hier gegensteuern zu können. Softwaregestützte Instrumente wie growspace können Handlungsbedarfe entlang einer Skala visualisieren.

In weiteren Detaillierungsschritten erfahren das Team und der People Lead, wo die Skill- und Energie-Gaps liegen. Daraus ergeben sich Handlungsmöglichkeiten im Rollendesign, der Rollenbesetzung sowie in der Personalentwicklung und der Personalbeschaffung.

Skill-Gaps

Eine Übersicht der Skills und Skill-Gaps im Team mit den entsprechenden Skill-Leveln zeigt Handlungsbedarfe bei der Personalentwicklung und Teambesetzung auf, **Abb. 4**. Die Bereiche, die die größte Abweichung zwischen den vorhandenen Skills (untere Zeile) und den geforderten Skills (obere Zeile) haben, sind mit roten Kästen markiert, um eine Fokussierung auf die wichtigsten Aktionen bei der Steuerung zu lenken. Diese Analyse und die Ableitung von Konsequenzen kann entweder durch das Team selbst oder den People Lead durchgeführt werden. Die Expertise zum Skill "reflektieren", d.h. eigene Stärken/Schwächen und Werte benennen, eigene Mentale Modelle und Verhaltensmuster beschreiben und dazu Feedback einholen, ist

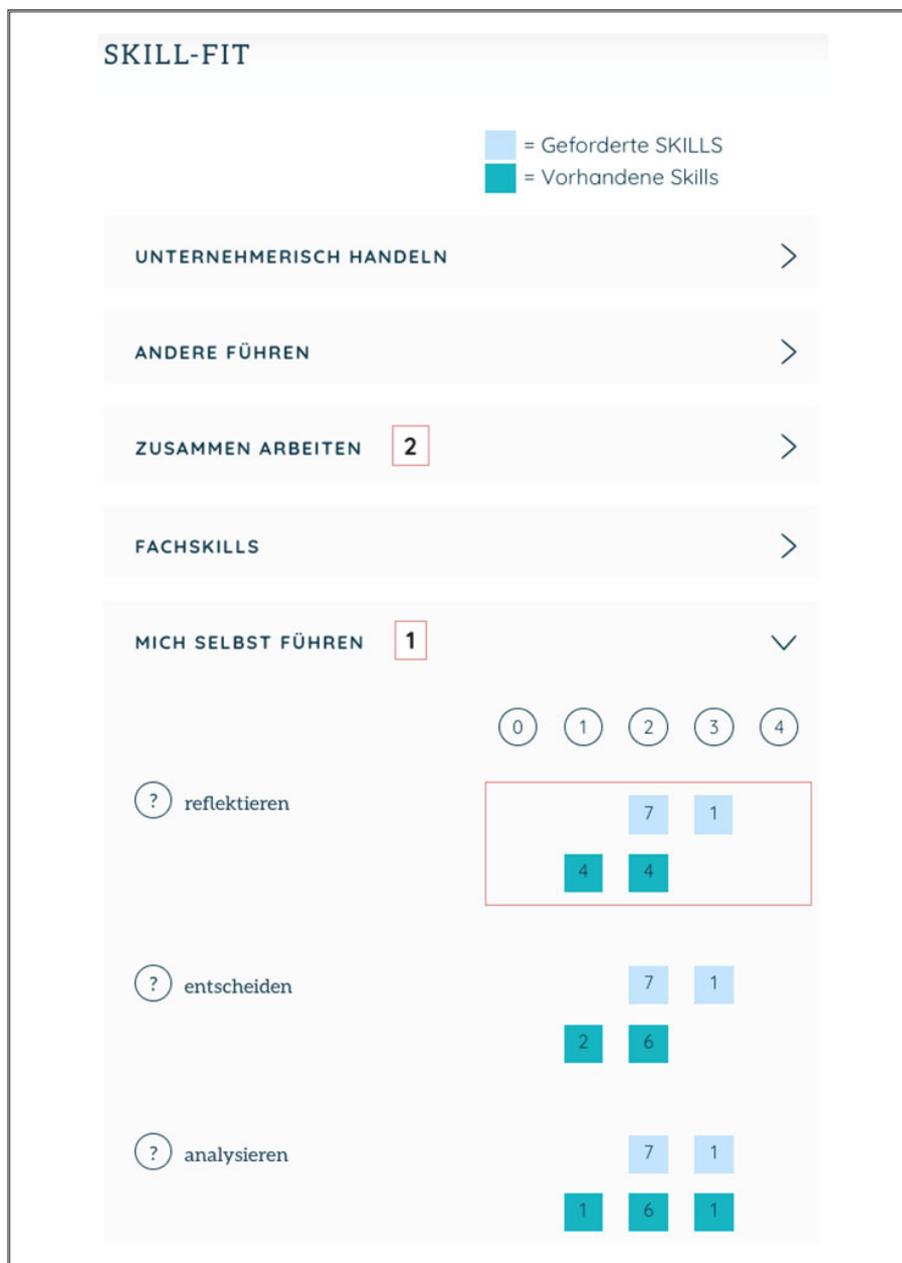


Abb. 4: Ausschnitt aus der Liste der geforderten Skills im Controlling-Team und der aktuellen Skillverteilung auf Köpfe⁶

zwar in dem gezeigten Beispiel im Team vorhanden, jedoch nur 4 Personen haben den Skill-Level 2. Vier weitere müssen noch auf Level 2 und eine auf Level 3 gebracht werden, z.B. durch Coaching.

Das Hauptproblem, das wir in der Praxis immer wieder feststellen, ist nicht wie erwartet, dass die fachlichen Skills fehlen, sondern dass die Selbstführungsskills oder Skills für das Zusammenarbeiten, wie kommunizieren und kollaborieren, nicht so ausgeprägt sind, wie sie von HPTs benötigt werden. Dies kann mit geeigneten diagnostischen Verfahren oder softwaregestützten Instrumenten transparent werden.

Energie-Gaps

HPTs zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Teammitglieder einen hohen Energie-Fit mit ihren Aufgaben haben und sich diesen daher auch mit Leidenschaft widmen. Dies ist dann nicht nur für die einzelnen Teammitglieder, sondern auch für das Team relevant. In **Abb. 5** sind die Gaps aus der Energie-Perspektive abgebildet. Die Summe der Soll-Profile der Jobs (linke Balken) wird verglichen mit der Summe der Ist-Profile der Teammitglieder (rechte Balken) und gibt damit die Gaps der Energieprofile wieder. Wir sprechen hierbei auch vom Vergleich der Soll- und Ist-Kultur oder dem Mindset im Team. An diesem Beispiel wird deutlich, dass

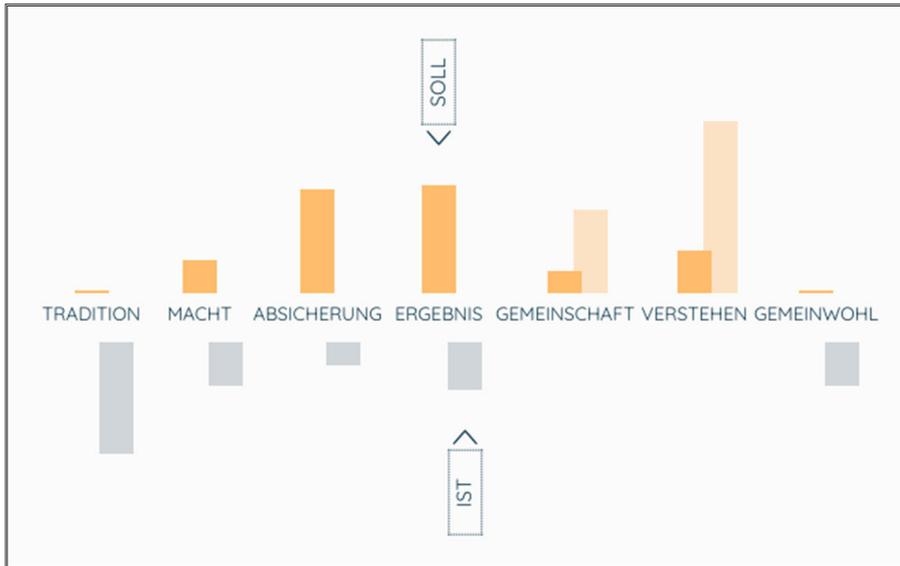


Abb. 5: Vergleich der Ist- und Soll-Kultur im Team⁷

im Controlling-Team eine hohe Ausprägung der Energiebringer Ergebnis und Absicherung erforderlich ist. Diese Energiebringer kosten dem Team jedoch Energie. Es besteht die Gefahr, dass z.B. Aufgaben wie Datenvalidierung, Dokumentation oder Monatsabschlussarbeiten nicht erledigt oder verspätet angegangen werden. Das Team oder der People Lead können daraus folgende Aktionen ableiten, z.B. für den fehlenden Mindset "Absicherung":

1. stärkere Automatisierung der Aufgaben, damit weniger Absicherung bei den Teammitgliedern erforderlich ist
2. Austausch von Mitarbeitenden/Ergänzung der Teams durch Mitarbeitende, die eine stärkere Ausprägung von Absicherung haben
3. Verlagerung von Aufgaben in andere Bereiche, wo dieser Mindset bereits heute stark vertreten ist

Bessere Zusammenarbeit durch transparenten Umgang mit der Diversity des Mindsets

Unter Diversity werden heute typischerweise persönliche angeborene Merkmale beschrieben, für die Menschen nichts können, z.B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung. Die Unterschiedlichkeit, für die Menschen selbst verantwortlich sind, wie eigene Skills oder Werte, erzeugen immer wieder Konflikte und müssen daher professionell gesteuert werden. Wenn z.B. Teammitglieder, die einen hohen Job-Fit haben, sich im Team nicht wertgeschätzt fühlen, liegt der Grund meist in der Unter-

schiedlichkeit der Energieprofile und Mindsets im Team. Dies kann zu Performanceproblemen im Team führen.

Für viele Teammitglieder ist es schwer, mit der Unterschiedlichkeit der Mindsets von Menschen umzugehen, die anders sind als sie selbst. Das ist u.a. auch der Grund, warum viele Führungskräfte Menschen für die Zusammenarbeit suchen, die ihnen ähnlich sind (siehe Hans sucht Hänschen). Dann versteht man sich "blind", findet schnell Lösungen und es gibt wenig Konflikte mit den Kollegen. Aber es bleiben oft Dinge liegen oder nicht die beste Lösung wird verfolgt. Unterschiedliche Aufgaben brauchen jedoch einen unterschiedlichen Mindset, z.B. eine Routineaufgabe den Energiebringer Absicherung und das Durchdringen von neuen komplexen Problemen den Energiebringer Verstehen. Häufig wird diese Unterschiedlichkeit nicht wertgeschätzt, sondern als Bedrohung oder Behinderung der Zusammenarbeit wahrgenommen.

Das Transparent-Machen der Unterschiedlichkeit der Mindsets und deren Kopplung an Aufgaben und Rollen trägt zu einem besseren Verständnis des eigenen Handelns und des Handelns der anderen bei (Reflexionsprozess: wie ticke ich, wie ticken die anderen). Moderne softwaregestützte Lösungen und digitale Coaches unterstützen Reflexionsprozesse, geben Impulse für den Umgang mit den anderen Teammitgliedern und helfen auf diese Weise, Konflikte zu lösen.

Fazit

Controller brauchen auf ihrem Weg in die Zukunft neue Fachskills. Gleichmaßen wird es wichtiger, allgemeine Skills speziell für die Selbstführung und die Zusammenarbeit in HPTs wie z.B. kollaborieren zu entwickeln. Sich dabei stets mit der Passung zum Job und dem persönlichen Energieprofil auseinanderzusetzen hilft Controllern, sich besser auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten.

Mit Hilfe neuer Denkansätze und softwaregestützter Entscheidungsinstrumente haben wir in der Zukunftswerkstatt zeigen können, welche Parameter für den Teamerfolg relevant sind, wo Handlungsbedarfe liegen und wie Teammitglieder miteinander umgehen, sich wertschätzen können, um gemeinsam eine High Performance zu erreichen. Sie können Fehleinschätzungen bei der Teambesetzung und Aufgabenverteilung vermeiden. Lücken werden in den beiden Dimensionen (Skills und Energie) transparent gemacht und geeignete Maßnahmen vorgeschlagen. Auch die Ausrichtung der Team-Diversity wird nach Skill- und Werteperspektive interpretiert. Teams, die diese Transparenz untereinander teilen, fördern eine aktive Mitgestaltung durch die Teammitglieder und damit die Selbstorganisation von Teams. Dies erfordert einen Konsens für das gemeinsame Ziel und eine Vertrauenskultur im Unternehmen.

Das Format der Zukunftswerkstatt eignet sich zur Initialisierung und Begleitung von Transformationsvorhaben im Controlling und auch anderen Organisationseinheiten. Mitarbeitende werden aktiv in die Gestaltung eingebunden, reflektieren ihre Beiträge und tragen die Ergebnisse mit. Informationen zu weiteren Veranstaltungen im Rahmen des ICV erhalten Sie über die Autoren. ■

Fußnoten

- 1 Katzenbach & Smith; *the wisdom of teams*
- 2 Falter, Thienemann: *Job-Fit als Performance Treiber (Personalführung 6/2021)*
- 3 Artikel 1 und 2 der Zukunftswerkstatt (Controllermagazin Ausgaben 3 und 4, 2022)
- 4 Artikel 2 der Zukunftswerkstatt (Controllermagazin Ausgabe 4, 2022)
- 5 Screenprint growspace develo GmbH
- 6 Screenprint growspace develo GmbH
- 7 Screenprint growspace develo GmbH
- 8 Schäffer, U./Brückner L. (2019): *Controlling & Management Review 7, Schwerpunkt WHU Delphi-Studie, S. 21*