



Liebe Leserinnen und Leser,

mit unserem diesjährigen Themenschwerpunkt „Controlling und New Work - Arbeitsformen, Kompetenzen, Talentakquise“ greifen wir aktuelle Trends der sich wandelnden Arbeitswelt auf und zeichnen ein Zukunftsbild des Controllings. Dabei beleuchten wir, wie New Work Prinzipien die Rollen und Prozesse im Controlling verändern. Wir liefern Impulse zum Wandel des Kompetenzprofils und beschäftigen uns mit der Differenzierung der Controlling-Rollen. Darüber hinaus thematisieren wir den War for Talents und zeigen auf, wie Aus- und Weiterbildungsangebote angepasst werden müssen, um das Zukunftsbild des Controllings zu realisieren.

In diesem Newsletter möchten wir in die Thematik einsteigen und das Controlling der Zukunft unter den Aspekten des Fachkräftemangels, der Änderungen in der Arbeitswelt und den Kompetenzanforderungen an Controller:innen beleuchten. Der erste Artikel stellt vor, welchen Beitrag der Finanzbereich leisten muss, um das Top Risiko des Fachkräftemangels anzugehen und zu lösen. Der zweite Artikel skizziert Lösungsansätze für ein zukunftsgerichtetes Arbeiten im Controlling am Praxisbeispiel A1 Telekom Austria. Es wird aufgezeigt, wie das Unternehmen eine moderne Arbeitsumgebung geschaffen hat, die Raum für Flexibilität, Selbstbestimmung, Zusammenarbeit und kontinuierliches Lernen im Controlling einräumt. Im dritten Artikel gibt Gerald Fahnenbruck, Senior Abteilungsleiter bei HAYS, im Blitzinterview mit der ICV Ideenwerkstatt Einblicke über den Wandel des Controlling-Kompetenzprofils und erläutert, welche Kompetenzen morgen gefragt sind.

Wir danken den unterstützenden Experten aus der ICV Ideenwerkstatt bei der Erstellung des Quarterly 37 (Marco Marschner, Helmut Hotter und Gerald Fahnenbruck) und wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude und eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

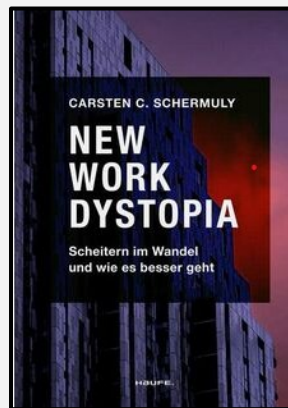
Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

Dr. Kim Dillenberger
Koordinatorin & Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt

Stefan Tobias
Leiter der ICV Ideenwerkstatt

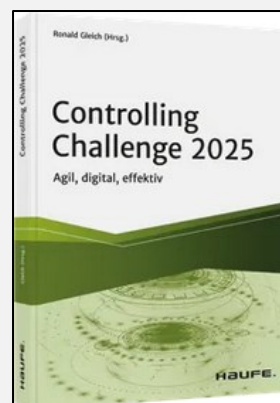
Anne Kowalski
Redakteurin
der ICV Ideenwerkstatt

Lesetipp



Das kürzlich erschienene „New Work Dystopia: Scheitern im Wandel und wie es besser geht“ von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly ist eine fesselnde und erkenntnisreiche Lektüre, die einen tiefen Einblick in die Herausforderungen und Potenziale der modernen Arbeitswelt bietet. Das

Buch enthüllt die Schattenseiten der New Work-Bewegung und zeigt zugleich Wege auf, wie Unternehmen diese Hürden überwinden und eine nachhaltig positive Veränderung erreichen können.



Das Sammelwerk „Controlling Challenge 2025“ von Prof. Dr. Ronald Gleich ist ein unverzichtbares Buch für alle, die in der Welt des Controllings tätig sind oder sich für dieses Fachgebiet interessieren. Die Autoren liefern eine umfassende Analyse der Herausforderungen, denen das

Controlling bis zum Jahr 2025 gegenüberstehen wird, und bieten gleichzeitig innovative Lösungsansätze, um diesen Herausforderungen souverän zu begegnen.

Controller:in 2030 | Das Controlling steht im Zentrum des „war for talents“ im Finanzbereich!

Welchen Beitrag muss der Finanzbereich leisten, um das Top Risiko des Fachkräftemangels anzugehen und zu lösen? Insbesondere das Controlling muss steigende fachliche und ökonomische Anforderungen bei gleichzeitiger immer stärkerer Personalnot meistern.

Der Begriff „Fachkräftemangel“ geistert seit vielen Jahren durch alle Flure, Medien und Talkshows. Lange reduziert auf IT-Kräfte und Ingenieursberufe, doch jetzt scheint das Thema wirklich in der breiten Realität der Unternehmen angekommen zu sein – auch im Finanzbereich. Es ist sogar das Top Thema durch alle CxO Bereiche hindurch. „People“-Themen sind dieses Jahr das erste Mal nicht nur bei CFO's das wichtigste Thema und gleichzeitig größte Risiko (siehe Horváth CFO Studie 2023)¹, sondern über alle Bereiche hinweg – und zwar noch vor den allgegenwärtigen diversen und multipolaren makroökonomischen und politischen Einflüssen!

In der diesjährigen CFO-Studie von Horváth¹ geben 73 % der befragten CFO's und Führungskräfte an, dass der Controllingbereich am stärksten von Personalmangel betroffen ist, noch vor den eher technologisch orientierten Bereichen Data Center / IT (68 %). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Grenze langsam, aber sicher schwimmt. Der Personalmangel ist hingegen in den Bereichen Accounting (32 %), Tax (22 %), Treasury (16 %) und Risk Management (11 %) weniger präsent. Doch wieso genau ist der Mangel an Fachkräften im Controlling so prägnant? Ansätze, diese Frage zu beantworten, lesen Sie im dritten Beitrag, im Interview mit Gerald Fahnenbruck und der ICV Ideenwerkstatt.

Um dieser Situation zu begegnen und den „war for talents“ zu gewinnen oder mindestens zu „überleben“, müssen die Unternehmen anfangen, neben den Kunden, die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt ihres Tuns zu stellen. Denn diese sind das größte „Asset“, aber auch das größte „Risiko“. In diesem gesamtheitlichen Unternehmensrahmen muss der Finanzbereich seinen eigenen Beitrag leisten, um einerseits die bestehenden Mitarbeitenden zu halten und zu entwickeln, und andererseits für neue Experten und Expertinnen attraktiv zu sein – denn diese werden dringend gebraucht! Der Finanzbereich muss aber nicht warten, sondern kann – im Zweifel muss – eigene Initiative zeigen.

Neben den strukturellen Anpassungen und Maßnahmen in den Bereichen Prozesse & IT, Rollen & Verantwortlichkeiten und Aufbauorganisation, gilt es bei der Fokussierung auf die Mitarbeitenden folgende Elemente zu betrachten und Lösungen zu finden:

- Welche Profile, Skills und Kompetenzen benötige ich in der Zukunft?
- Wie kann ich die bestehenden Mitarbeitenden dahin entwickeln und dafür sorgen, dass diese den Weg mitgehen und im Unternehmen bleiben?

- Wie kann ich attraktiv für externe Experten und Expertinnen sein?

- Wie kann ich seitens der Personalabteilungen bestmöglich unterstützt werden?

Das alles gilt für jede Funktion in einem Unternehmen, doch warum spitzt sich die Situation im Controlling so zu? Das Controlling entwickelt sich immer mehr zum zentralen Partner. Es geht nicht mehr nur um die finanzielle Steuerung des Unternehmens, sondern auch um die strategische und operative Steuerung. Und das hat große Auswirkungen auf die notwendigen Kompetenzen und Profile sowie inhaltlich funktionalen Anforderungen, die die Mitarbeitenden im Controlling erfüllen müssen. Solide funktionale Kompetenzen bilden dabei weiterhin die Basis. Doch die interaktiven, persönlichen, geschäftsspezifischen und führungsrelevanten Kompetenzen treten dabei immer mehr in den Vordergrund.

Die Tätigkeiten verändern sich hin zu crossfunktionaler Zusammenarbeit in Linienfunktion als Business Partner aber auch hin zum Arbeiten in agilen Teams, Begleitung und aktive Unterstützung von Transformationsinitiativen, Etablierung neuer Technologien in den Arbeitsalltag sowie der Abdeckung steigender regulatorischer Anforderungen, die im Controlling umgesetzt werden müssen.

Zusätzliche, aktuelle Trends oder Anforderungen wie z. B. agile Unternehmenssteuerung und -organisation, sustainable Finance & ESG Umsetzung, Abbildung und Umsetzung der Anforderungen eines datenzentrierten Unternehmens sowie die konsequente Umsetzung der Digitalisierung und Automatisierung bringen hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden im Controlling mit sich und setzen einen steten Wandel sowie die Bereitschaft dazu voraus.

Um dies zu meistern, dürfen die Unternehmen die Mitarbeitenden damit nicht allein lassen, sondern müssen diese konsequent in der persönlichen Weiterentwicklung unterstützen und ein geeignetes, wertschätzendes Arbeitsumfeld schaffen. Dies macht Unternehmen auch nach außen für externe Experten und Expertinnen attraktiv. Ohne diese Veränderungen wird der „war for talents“ im Finanzbereich im Allgemeinen, und im Controlling im Speziellen, verloren – mit enormen operativen Konsequenzen!

Es gibt also viel zu tun, lassen Sie es uns angehen!

Marco Marschner

Literaturverzeichnis

¹ CFO-Studie 2023, Horváth

NEW WORK. NEW NORMAL. NEW LEARNING. | New Controlling bei A1 Telekom Austria - Herausforderungen und erste Lösungsansätze

Durch die Veränderungen im Rahmen von New Work hat A1 Telekom Austria eine moderne Arbeitsumgebung geschaffen, die Raum für Flexibilität, Selbstbestimmung, Zusammenarbeit und kontinuierliches Lernen im Controlling einräumt. Die neue Arbeitswelt trägt dazu bei, den Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden, Mitarbeitende zu motivieren und erfolgreich zu machen. Der folgende Beitrag zeigt, welche Maßnahmen in der neuen Controlling-Arbeitswelt von A1 Telekom Austria auf fruchtbaren Boden gestoßen sind und mittlerweile nicht nur in der Theorie existieren, sondern von den Mitarbeitenden gelebt und geschätzt werden.

Controlling neu denken

Statische Stellenbeschreibungen und Hierarchien gehören bei A1 Telekom Austria der Vergangenheit an. Um die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden fest zu verankern und einen größeren Einfluss auf ihre Arbeitsinhalte und -methoden zu ermöglichen, wurde das Controlling neu gedacht und umstrukturiert (s. Abb. 1).

Das Unternehmen organisiert sich seit Mitte 2021 in sogenannten Circles. Hierbei übernehmen die Controller:innen Rollen, die in der aktuellen Situation benötigt werden und füllen somit zu jeder Zeit mehrere Rollen aus.

Rollen, die logisch zusammenpassen, bilden einen Circle, die eigene Zwecke, Ziele und Verantwortungen verfolgen. Die regelmäßige Neudefinierung dieser Circles hat zur Folge, dass agil auf Änderungen der Unternehmensumwelt reagiert werden kann.

Die Einführung des neuen Controlling-Organisationsmodells brachte zahlreiche Learnings mit sich. Nicht nur Controller:innen, sondern auch People Leads und Product Owner nehmen operative Rollen in anderen Circles ein. Hier kommt der "Meet the Customer Effect" zum Tragen. Das bedeutet, dass diese Verantwortlichen direkten Kontakt mit den Kunden haben, um deren Bedürfnisse und Anforderungen besser zu verstehen und diese in ihre Entscheidungsprozesse einbeziehen. Diese Herangehensweise fördert nicht nur die Kundenorientierung, sondern auch die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens.

Die Einführung zeigte auch, wie wichtig es ist, sich mit Skill- und Energie-Gaps der einzelnen Mitarbeitenden auseinanderzusetzen und die Vielfalt des Mindsets transparent zu machen und zu managen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Gestaltung der Lernprozesse neu gedacht.

Rollen innerhalb des neuen Controlling Organisationsmodells:

Im Controlling bei A1 helfen "vertikale Kundenkreise" den Business Units als wirtschaftliche Ansprechpartner und überprüfen kontinuierlich die Planung und Wirtschaftlichkeit der Projekte der Einheiten. Wie in allen Bereichen, ist es die Aufgabe jedes Kreises selbst festzulegen, wie Themen angegangen und gelöst werden.

Ein **Business Unit Lead** verbindet die übergeordnete Controlling-Steuerung mit dem Unit Senior Management. Diese Person bringt strategische Themen in den Kreis ein, priorisiert Aufgaben und entscheidet über Ressourcen im Controlling.

Abgesehen von den strategischen Aufgaben der Business Leads, wurden durch die Einführung von **People Leads** besondere Anstrengungen in Richtung Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzaufbau unternommen. Die People Leads kümmern sich um alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit Mitarbeitern, halten ständigen Kontakt zu den Mitarbeitern und den Führungskräften, organisieren die Zuweisung der Controlling-Ressourcen zu den verschiedenen Bereichen und sorgen besonders dafür, dass Entwicklungsfragen im täglichen Geschäft nicht vernachlässigt werden. Die Personen, die diese Rolle übernehmen, arbeiten zugleich in festgelegtem Umfang in anderen Funktionen innerhalb der Bereiche mit.

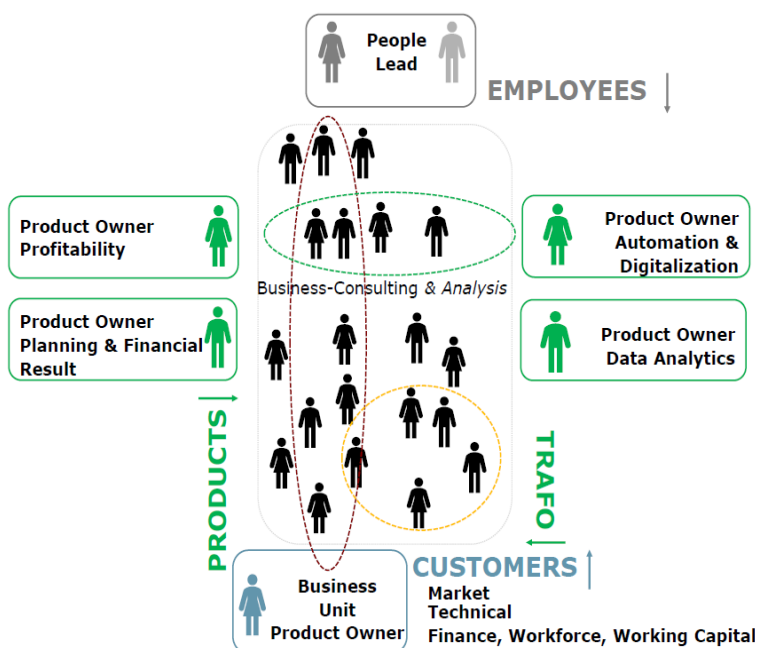


Abb. 1: „Controlling neu denken“, neues Controlling Organisationsmodell in der A1.

Gestaltung von Lernprozessen

Um die Vernetzung und Kooperation zwischen den Mitarbeitenden und den Austausch der individuellen Fähigkeiten zu stärken, hat das Unternehmen neue Strukturen erarbeitet und fest etabliert.

Im Controlling geht es um den Erwerb von Kompetenzen statt von Wissen. In der agilen Personalentwicklung werden Selbstverantwortung und individuelle Gestaltung von Lernprozessen gefördert. Der gruppenweit eingesetzte A1 Skill Passport (s. Abb. 2) ermöglicht das Abbilden der eigenen Skills und Skill-Gaps und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf. Er erstellt individuelle Lernempfehlungen und stärkt somit die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeitenden.

Das Management der A1 lernte, dass die Einführung der Rahmenbedingungen neuer Lernprozesse einen enormen Einsatz fordert. Es handelt sich nicht um ein einmaliges Projekt, welches eingeführt wird und sich dann zum Selbstläufer entwickelt. Agiles Lernen erfordert eine Etablierung im täglichen Arbeiten und ist als fester Bestandteil des Jobs eines jeden Einzelnen zu verstehen. Zudem sind Fehler als integraler Bestandteil der persönlichen Entwicklung zu betrachten. Feedback muss von den Mitarbeitenden als Chance zum Wachstum gesehen und der Erfolg anderer als Inspiration genutzt werden. Ein Prozess, der einen hohen Grad an Kommunikation und kontinuierlicher Weiterentwicklung mit sich trägt.

Flexibles Arbeiten

Da Flexibilität für die Mitarbeitenden einen immer höheren Stellenwert erreicht, hat das Unternehmen herkömmliche Arbeitszeitmodelle und -orte aufgebrochen und das Flex Office Modell eingeführt. Damit ermöglicht A1 seinen Mitarbeitenden die Wahl des Arbeitsortes und setzt entscheidende Motivationsfaktoren, die für die Mitarbeiterbindung von hoher Bedeutung sind. Diese sind beispielsweise der hohe Grad der Selbstorganisation und die damit verbundene Work Life Balance.

Eine zentrale Frage bei der Einführung des Flex Office Modells bildete die Wahl der Kommunikationskanäle und Regelungen zum gemeinsamen, respektvollen Miteinander in der mobilen Welt. Herausforderungen der technischen Ausstattungen sowie am Standort als auch im Homeoffice und der Umgang mit der hohen Anzahl an online Meetings bildeten die größten Herausforderungen bei der Etablierung des Modells.

A1 hat diese Herausforderungen angenommen und New Work nicht nur als Trend erkannt, sondern als festen Bestandteil im täglichen Geschäft integriert. „Wir wollen eine adaptive und vitalere Organisation sein und die Digitalisierung leben. Um unser gemeinsames Ziel zu erreichen, sind wir bereits einige Schritte gegangen: Von Mobile Working, agiler Arbeitsweise, ständigem Lernen bis zu unserer Vision *Wir digitalisieren Österreich*“.

(HR, A1 Austria)

Helmut Hotter

The screenshot displays the A1 Skill Passport interface, divided into several sections:

- Skills erfassen (Skill capture):** Shows 'Meine Skills' with a total of 99 skills. It includes a progress indicator 'Du machst das fantastisch!' and buttons for 'Jobtitel eingeben', 'Dokument einlesen', 'Manuell hinzufügen', and 'Interne Rolle auswählen'.
- Skills validieren (Skill validation):** A table for validating skills. The header includes 'Selbst zugewiesene Skills', 'Expertise', 'Mögen', and 'Lernen'. The table lists skills like 'Belastbar', 'Vertragsverhandlungen', 'SAP', 'Verhandlung', 'Jobanalyse', and 'Aktives Zuhören' with corresponding star ratings and icons for validation.
- Karrierechancen folgen (Follow career opportunities):** Shows a list of career opportunities, currently displaying 'FIN SCM Lead Buyer' with a 66% match rate.
- Skill-Vorschläge überprüfen (Check skill suggestions):** Lists recently added skills to the team, such as 'Personalentwicklung', 'Deutsch', 'Führung', 'Selbstorganisation', and 'Zusammenarbeit', with 'Hinzufügen' buttons.
- Karrierechancen erkennen (Recognize career opportunities):** Displays career role suggestions with match percentages: 'Leadership (Manager)' (100% Match), 'Product Owner' (96% Match), 'Agile Master' (93% Match), and 'A1 Ideen Manager:in' (92% Match).
- News überblicken (Overview news):** A list of recent news items, including 'Roadmap Frühling 2023' and 'Release Notes' for various dates.

Abb. 2: A1 Skill Passport

Einblicke in den CFO-Bereich | Gerald Fahnenbruck im Blitzinterview mit der ICV Ideenwerkstatt über den Wandel des Controlling-Kompetenzprofils und welche Kompetenzen morgen gefragt sind

Das Controlling-Kompetenzprofil der Zukunft steht vor einer tiefgreifenden Veränderung, da sich die Anforderungen an diese Position im Zuge der digitalen Transformation und des Wandels in der Geschäftswelt kontinuierlich weiterentwickeln. Gerald Fahnenbruck, Senior Department Head bei HAYS beschäftigt sich seit knapp 15 Jahren mit den Themen flexible Arbeitsformen und Zukunft der Arbeit. Im Blitzinterview mit der ICV Ideenwerkstatt berichtet er über die rasante Veränderung der Arbeitswelt und die „Zauberkünste“ der Controller:innen der Zukunft und darüber, wie sich CFOs auf die anstehenden Herausforderungen vorbereiten können.

ICV Ideenwerkstatt: Gerald Fahnenbruck, Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit flexiblen Arbeitsformen und der Zukunft der Arbeit. Wie haben Sie die rasante Veränderung der Arbeitswelt in den letzten Jahren wahrgenommen und welche Trends sehen Sie für die Zukunft?

Gerald Fahnenbruck: Die Veränderung der Arbeitswelt nehme ich vor allem in einer *massiv gesteigerten Geschwindigkeit und zunehmenden Echtzeit* wahr. Technische Beschleunigung, globale Vernetzung und digitale Kommunikation steigern das Tempo im Arbeitsleben. Der richtige Umgang mit neuen Kommunikationstechniken muss erlernt werden. Aktuell sind viele Menschen noch überfordert. Mitarbeitende und Organisationen sind mitten im Lernprozess, die Vielzahl an Informationen zu selektieren, sich zu fokussieren und die Prioritäten richtig zu setzen.

Eine weitere Wahrnehmung ist, dass vor allem die Folgen des Fachkräftemangel weiterhin signifikant unterschätzt werden. Denn bis 2025 werden 6,5 Millionen Menschen vom deutschen Arbeitsmarkt verschwinden und es gib einen gravierenden „Mismatch“ zwischen angebotener Qualifikation und den zukünftig benötigten Kompetenzen.

Auf ein paar wichtige Trends für die Zukunft möchte ich im Folgenden eingehen.

Zum einen nimmt Bedeutung von *digitalen Fähigkeiten* weiter zu. In einer Arbeitswelt, die immer mehr von Technologie geprägt ist, werden digitale Fähigkeiten noch wichtiger werden, um erfolgreich zu sein.

Zum anderen spüren wir gerade enorm die Auswirkungen der Weiterentwicklung von *KI und Automatisierung* auf die Arbeitswelt. Diese verändert sich, Prozesse in allen Bereichen werden vereinfacht, verschlankt, optimiert.

Auch die *Flexibilisierung* von Arbeit und Arbeitszeit hat einen neuen Stellenwert erreicht. Die Forderung nach Flexibilität und Unabhängigkeit wird auch in Zukunft zunehmen, insbesondere in der "Gig Economy"¹.

Wir spüren auch ein wachsendes Bewusstsein für *Nachhaltigkeit*. Unternehmen und Mitarbeiter werden zunehmend den Wert von Nachhaltigkeit und Umweltschutz in der Arbeitswelt erkennen.

Und, zu guter Letzt, die Bedeutung von *Soft Skills* wird in Zukunft weiter zunehmen, da sie für erfolgreiches Arbeiten und Führen unerlässlich sind.

Neues Arbeiten darf nicht mit Zufriedenheit verwechselt werden. Zufriedenheit ist das Ergebnis von Selbstwirksamkeit. Und Selbstwirksamkeit entsteht dann, wenn Menschen optimale Leistungsbedingungen vorfinden.

Ich durfte in der Vergangenheit interessante Präsentationen verfolgen und wertvolle Gespräche mit Vera Starker führen und fasse einmal die wichtigsten Punkte für optimale Leistungsbedingungen zusammen:

Ein zentraler Aspekt ist die psychologische Ermächtigung, die Empowerment genannt wird. Dies beinhaltet das Erleben von Kompetenz, Einfluss und Bedeutsamkeit. Mitarbeiter, die sich ermächtigt fühlen, sind motivierter und produktiver. Das ständige Multitasking, das oft im Hamsterrad stattfindet, führt zu erhöhtem Stress und Zeitverlust. Eine Fokussierung auf eine Aufgabe steigert die Effizienz. Es ist zudem ratsam, die Vielfalt der Initiativen zu reduzieren und sich auf wesentliche Ziele zu konzentrieren. Dies ermöglicht eine bessere Ressourcenallokation und erhöht die Wahrscheinlichkeit, diese Ziele zu erreichen. Ein wichtiger Schritt zur optimalen Leistung ist die Förderung von Selbstorganisation. Teams sollten befähigt werden, eigenverantwortlich zu handeln und ihre Ressourcen effektiv zu nutzen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

ICV Ideenwerkstatt: Mit Blick auf die Zukunft der Arbeit und flexible Arbeitsformen: Können Sie auf die Chancen und Risiken eingehen, die sich aus Ihrer Sicht für Unternehmen ergeben?

Gerald Fahnenbruck: Gerne, ich beginne mit den Chancen. Das Unternehmen kann die Bindung der Mitarbeitenden sowie deren Zufriedenheit steigern, indem flexible und ortsunabhängige Arbeitsmodelle angeboten werden. Dadurch positioniert sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber und erhöht die Chancen, Experten zu rekrutieren und langfristig zu halten.

Durch die Nutzung von Remote-Arbeit erweitert sich für das Unternehmen der Recruiting-Pool auf Deutschland, Europa oder sogar weltweit. Das eröffnet die Möglichkeit, qualifizierte Talente unabhängig von ihrem geografischen Standort zu finden und einzustellen.

¹ Kurzfristige Vergabe kleinerer Aufträge an unabhängige Selbständige, Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen es dem Unternehmen, Kosten zu sparen. Es können Ausgaben für Büros und andere Betriebskosten reduziert werden, was zu einer effizienteren Ressourcennutzung führt.

Ein wesentliches Risiko, das sich in jüngster Zeit stark vermehrt hat, betrifft den Verlust von Unternehmenskultur. Wenn Teams ausschließlich online kommunizieren, kann es herausfordernd sein, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu fördern oder eine eng verbundene Gemeinschaft unter den Mitarbeitenden aufzubauen. Zusätzlich leiden Kreativität und Innovation unter dieser Situation.

Es existiert ein Spannungsfeld zwischen Wissensarbeit, die sich stark auf Remote-Arbeit und Flexibilität stützt, und Tätigkeiten, die nicht einfach von zuhause aus erledigt werden können. Ein typisches Beispiel für dieses Spannungsfeld besteht zwischen Verwaltungsarbeiten und Produktionsaufgaben.

In der neuen Arbeitswelt sind gute Führung und Ergebnisorientierung von entscheidender Bedeutung. Ohne klare Erwartungen, definierte Ziele, präzise Kommunikation und effektive Führung steigt das Risiko, qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren, ohne dabei die Projekt- und Unternehmensziele zu erreichen.

ICV Ideenwerkstatt: Und welche Chancen und Risiken ergeben sich aus Ihrer Sicht für Arbeitnehmer:innen?

Gerald Fahnenbruck: Ein großer Vorteil der flexiblen Arbeitsformen besteht darin, eine bessere Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensphasen mit dem Job zu ermöglichen. Zudem entsteht mehr Autonomie, da flexible Arbeitsmodelle es Arbeitnehmer:innen erlauben, ihre Arbeit auf individuelle Weise zu erledigen und diese besser zu kontrollieren. Natürlich werden durch Homeoffice und andere flexible Arbeitsmodelle auch Zeit und Geld gespart, da weniger Zeit mit Pendeln verbracht wird.

Kommen wir zu den Risiken: Flexible Arbeitsmodelle können bei Arbeitnehmer:innen Verunsicherungen hervorrufen, besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. Ein sozialer Rückzug kann auftreten, wenn Arbeitnehmer:innen nicht im Büro arbeiten oder die Möglichkeit haben, mit Kollegen zu interagieren. Es kann das Gefühl potenzieller Stigmatisierung hervorgerufen werden, also das sich Mitarbeitende ausgeschlossen oder benachteiligt fühlen, weil sie als weniger engagiert oder produktiv angesehen werden.

ICV Ideenwerkstatt: Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen geben, um die Vorteile flexibler Arbeitsmodelle optimal zu nutzen und gleichzeitig mögliche Risiken zu minimieren?

Gerald Fahnenbruck: Oft sind die Unternehmensorganisationen noch zu starr und nicht fit für die neue Arbeitswelt. Es ist ratsam, Schulungen im Umgang mit flexiblen Arbeitsmodellen durchzuführen. Diese Schulungen könnten Aspekte wie effektive Kommunikation, die Nutzung entsprechender Tools und die Erwartungen an die Arbeitsweise abdecken.

Um klare Rahmenbedingungen zu schaffen, sollten Richtlinien und Erwartungen für flexible Arbeitsmodelle definiert werden. Zudem ist die Stärkung einer guten Führung von zentraler Bedeutung, um in der neuen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

Um Arbeitsunterbrechungen zu reduzieren, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Dazu zählt die Minimierung von "sinnfreier Beschäftigung" zugunsten konzentrierter Wertschöpfungsarbeit. Eine praktische Umsetzung könnte die Einführung einer täglichen Fokuszeit für konzentrierte Einzelarbeit sein. Zudem sollten digitale Arbeitsmittel gezielter und reduzierter eingesetzt werden. Auch eine Überprüfung und mögliche Reduktion von Meetings kann sinnvoll sein.

Eine detaillierte [Studie dazu wurde von Vera Starker](#) durchgeführt, auf die ich an dieser Stelle gerne hinweisen möchte.

Zudem sollte die Förderung und Pflege einer positiven Unternehmenskultur eine zentrale Rolle spielen. Dies kann durch die Schaffung von gemeinsamen Erlebnissen und Begegnungsmöglichkeiten erreicht werden, um den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern des Unternehmens zu stärken.

ICV Ideenwerkstatt: Als Senior Department Head bei HAYS haben Sie sicherlich einen Einblick in die Anforderungen an die Controller:innen der Zukunft. Könnten Sie uns etwas über die "Zauberkünste" der Controller:innen der Zukunft erzählen und welche Fähigkeiten und Kenntnisse in diesem Bereich besonders gefragt sein werden?

Gerald Fahnenbruck: Wer käme auf die Idee, dass die wichtigste Aufgabe für Führungskräfte im Finance & Controlling in den nächsten Jahren nicht Zahlen und Daten sind – sondern Menschen? Ganz wichtige zu verstehen ist: *Ohne Teamwork und Kommunikation kein Erfolg!*

Das Controlling wird schon seit einiger Zeit immer digitaler und internationaler. Dieser Trend beschleunigt sich weiter, was wiederum bedeutet, IT- und datenaffine Controller:innen werden zunehmend gefragt sein, die den Unternehmen helfen den digitalen Wandel zu meistern und daraus folgernd die Automatisierungsprozesse mitzugestalten und aktiv zu unterstützen.

Vor allem Softskills wie Empathie, Datenkompetenz, Kreativität, Neugierde und Lernbereitschaft gewinnen an Bedeutung. Dabei sind gute kommunikative Fähigkeiten unabdingbar, da die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams noch weiter zunehmen wird.

Und warum ausgerechnet Kreativität so elementar ist, darauf möchte ich an dieser Stelle kurz eingehen: Mit klassischen Instrumenten ist die Zukunft immer schwerer planbar. Ideenreichtum und Originalität werden im Controlling immer wichtiger, da neue Technologien wie z. B. KI eine andere Herangehensweise an Probleme und Aufgaben erfordern. Durch kreative Ansätze können innovative Ideen identifiziert, gesteuert und umgesetzt werden.

Zudem geht es bei der Transformation von Daten in Wissen auch um Problemlösung und out-of-the box thinking. Kreativität hilft also beim Erkennen von „nicht offensichtlichen“ Trends und Mustern.

Muss man also nun Zaubern können im Controlling? Ganz klar, JEIN. Das Berufsbild ist im steten Wandel und wird sich auch weiterhin entwickeln. Es ist wichtig mit Neugierde, intelligent verteilten Aufgaben in einem leistungsermöglichendem Arbeitsumfeld und Optimismus auf die Zukunft des Controllings zu schauen. Priorisierung, Fokus und starke Teams helfen die Herausforderungen zu bewältigen. Controlling wird noch spannender, digitaler und vernetzter.

ICV Ideenwerkstatt: Danke für den Exkurs Herr Fahnenbruck. Mit den steigenden Anforderungen an das Controlling-Kompetenzprofil, wird es immer schwieriger werden, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Was empfehlen Sie im Hinblick auf Recruiting und Befähigung von Controller:innen der Zukunft?

Gerald Fahnenbruck: Bewerben kommt von werben – das heißt, Unternehmen müssen sich immer mehr darauf einstellen, dass sie sich bei Kandidaten und Kandidatinnen bewerben und dementsprechend um deren Gunst „buhlen“ müssen. Zudem ist ein moderner und schneller Recruiting-Prozess unerlässlich. Die Führungskräfte sollten sich zudem im Recruiting stärker involvieren. Ein entscheidender Fakt ist auch die Bindung der Mitarbeitenden, die durch verschiedene Faktoren wie die Wertschätzung ihrer Arbeit gestärkt werden muss. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen, um ihre Leistungen anzuerkennen, Vertrauen aufzubauen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Außerdem sollten Arbeitnehmer:innen aktiv einbezogen werden und als erwachsene Individuen behandelt werden.

Es ist zudem wichtig, dass der Arbeitnehmer ein positives Arbeitsumfeld gestaltet. Leistung braucht optimale Arbeits- und Wirkungsbedingungen, es muss ein Rahmen geschaffen werden, in dem Mitarbeitende ihr Handeln als sinnvoll und erfüllend erleben. Führungskräfte sollten Wert auf eine effektive Kommunikation und einen offenen Dialog legen. Dies beinhaltet regelmäßige Gespräche mit ihren Mitarbeitern sowie empathisches Zuhören, um deren Anliegen und Perspektiven besser zu verstehen. Das Geben von konstruktivem Feedback ist ebenfalls entscheidend, um die individuelle Entwicklung zu fördern. Darüber hinaus sollten klare Ziele und Erwartungen definiert werden, während die Motivationen der Mitarbeiter berücksichtigt werden, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Durch gezielte Befähigung können Potenziale der Mitarbeitenden effektiv gefördert werden. Dies beinhaltet die Unterstützung zur Selbstbefähigung, indem individuelle Stärken erkannt und gezielt entwickelt werden. Des Weiteren sollte ein Umfeld geschaffen werden, das kontinuierliches Lernen ermöglicht und somit das persönliche Wachstum der Mitarbeitenden unterstützt.

ICV Ideenwerkstatt: CFOs stehen vor vielfältigen Herausforderungen, insbesondere die zukunftsfähige Gestaltung des Controlling-Bereichs. Welche sehen Sie als die größten Herausforderungen für CFOs und wie können sie sich auf diese vorbereiten?

Gerald Fahnenbruck: Analytisches Denken und eine Affinität zu Zahlen reichen allein längst nicht mehr aus. CFOs und auch andere Führungskräfte im Finance Bereich müssen „Befähiger“ sein und nicht die besten Fachleute. Erfolgreiche CFOs wissen um ihre Bedeutung im Talentmanagement und in der Nachwuchsförderung. Talente und Stärken erkennen und diese fördern ist in jedem Fall erfolgsentscheidend.

Die erfolgreiche Umsetzung der CFO-Agenda ist eng mit den Fähigkeiten, der Erfahrung und der Einstellung der Mitarbeitenden verknüpft und kann nur gelingen, wenn folgende Faktoren gegeben sind: Motivierte und befähigte Menschen, die in der Lage sind, die gestellten Aufgaben mit Engagement anzugehen. Die gezielte Zuordnung der Mitarbeitenden zu den richtigen Aufgaben, um sicherzustellen, dass ihre Kompetenzen optimal genutzt werden und die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds, das die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert und somit zur erfolgreichen Umsetzung beiträgt.

ICV Ideenwerkstatt: Besten Dank für diese Einblicke Herr Fahnenbruck!

Gerald Fahnenbruck
Senior Abteilungsleiter
mit Schwerpunkt Finance
und Controlling
HAYS



„Früher reichte ein Superheld wie Superman oder Wonder Woman, um mit einer Superkraft die Welt zu retten. Heute braucht es ein ganzes Team von Superheroes wie bei den Avengers, Guardians of the Galaxy oder Justice League. Das gilt auch für die Finanzbereiche.“