

Wie neue Formen der Weiterbildung die Kompetenzen im Finanzbereich fördern

Das Lernen hat durch die Digitalisierung einen großen Schub erfahren. Dieser Beitrag beschreibt die sechs Pfeiler nachhaltigen Lernens vom Wissen zum Können und zeigt auf, wie die verschiedenen Formen digitalen Lernens mit unterschiedlichen Inhalten flexibel kombiniert werden können. Gerade im Finanzbereich gibt es besondere Herausforderungen, z.B. Self-Service-BI, Digital Reporting sowie agiles Arbeiten in einem volatilen Umfeld. Dabei helfen Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien und in der virtuellen Kommunikation, die über digitale Lernformate besonders gut vermittelt werden können.

Text — Dorothee Deyhle, Dr. Klaus Eismayer

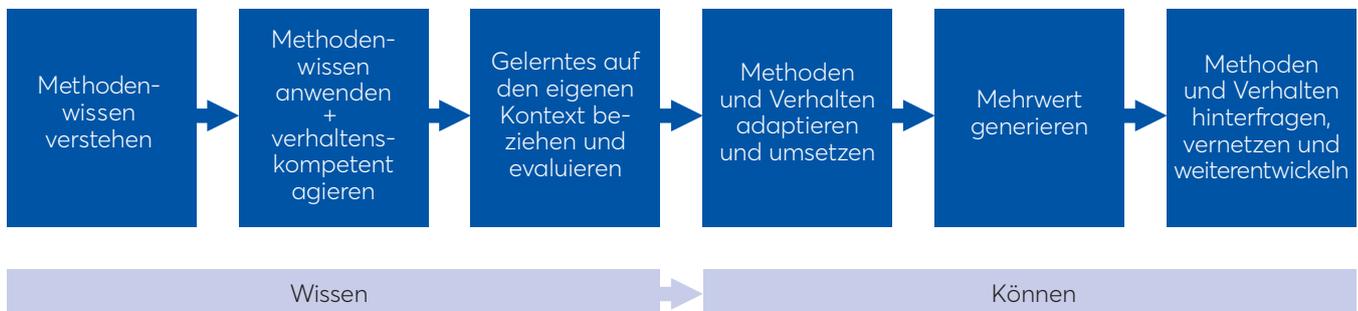
Auch das Lernen befindet sich in der digitalen Transformation

Aktuell erleben wir eine zunehmende Digitalisierung, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen, technologische Entwicklungen, politische, ökonomische, soziale und rechtliche Veränderungen. Und das alles, während wir uns mit Lockdown, Impfen, Testen, Homeoffice und Homeschooling auseinandersetzen. Insbesondere die Digitalisierung betrifft uns alle. Je weniger wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen

physisch zusammensitzen, Geschäfte, Schulen und Lokale geschlossen sind, desto mehr hängen wir von der Digitalisierung ab, von stabilen Internetverbindungen, guten Webshops, digitalen Geschäftsmodellen, Meeting-Plattformen und auch digitalem Lernen.

Gerade das Lernen gehört zu den Bereichen, die durch die Digitalisierung einen besonders großen Schub erfahren haben, und die Corona Pandemie wirkte hier als Beschleuniger. Das zieht sich

Abbildung 1: Vom Wissen zum Können mit sechs Pfeilern für nachhaltiges Lernen



durch alle Bereiche und Altersgruppen, es betrifft Schulen, Ausbildungsstätten, Universitäten, berufsbegleitende Weiterbildungsinstitute und Unternehmen. Als CA controller akademie mit dem Fokus auf berufsbegleitender Aus- und Weiterbildung mit den Schwerpunkten Controlling, Accounting & Finance, Unternehmensführung, Information Management und soziale Kompetenzen gestalten wir diese digitale Transformation des Lernens mit.

Vom Wissen zum Können

Wenn wir über Wissen, Qualifizierung und Kompetenzen sprechen, muss man sich vor Augen führen, dass sich durch die Digitalisierung seit einigen Jahren unendlich viele Möglichkeiten bieten, in kurzer Zeit unbegrenzt informatives Wissen zu jedem Thema aufzuladen. Lernen ist sehr skalierbar geworden. Dabei ist es jedoch entscheidend, aus der Flut der verfügbaren Informationen schnell die geeigneten Methoden und das passende Wissen für sich zu finden. Zusätzlich ist in dem derzeitigen dynamischen Umfeld der Wissensverfall relativ hoch. Einst gelerntes standardisiertes Wissen lässt sich vielfach nicht mehr 1:1 anwenden, weil sich z.B. das Marktumfeld, die Technologie oder die Art der Zusammenarbeit in einer Organisation geändert haben. Es geht heute also nicht mehr nur darum, möglichst viel Wissen aufzubauen, sondern darum, Wissen und Informationen zu selektieren, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und richtig zu kombinieren. Um gelerntes Wissen nachhaltig anwenden und umsetzen zu können, müssen wir es immer wieder in einen anderen Kontext setzen. Das bedeutet für die Weiterbildung, den Fokus noch mehr auf die Umsetzung zu richten. Also

einerseits auf die Vermittlung, wie wir die uns zur Verfügung stehenden Informationen selektieren und das bestehende Wissen hinterfragen und kreativ neu denken, um beides dann in einen unternehmensspezifischen Kontext zu bringen. Und andererseits auf das umsetzungsorientierte Üben „on the Job“ und innerhalb der Lerngruppen im Erfahrungsaustausch. Das funktioniert dann besonders gut, wenn wir intrinsisch motiviert und wissbegierig lernen und dabei auch unsere Talente berücksichtigen.

Bei der CA controller akademie haben wir sechs Pfeiler für nachhaltiges Lernen definiert, um das Zusammenspiel von Wissen und Können zu verdeutlichen. Denn erst, wenn ich das, was ich weiß, auch verhaltenssicher in meiner Unternehmenspraxis umsetzen kann, habe ich echte Kompetenz entwickelt (Abbildung 1).

Um Lernbereitschaft zu erzeugen, ist es wichtig, das Bewusstsein für ein Problem und für die Kompetenzerweiterung als Problemlösung zu schaffen, z.B. durch einen Impulsvortrag.

Im ersten Lernschritt geht es darum, Methodenwissen zu verstehen. Dazu gilt es, einen Gesamtüberblick über die notwendigen Methoden im jeweiligen Kontext der Personengruppe zu schaffen und dann zu priorisieren: Welche Methoden sind wichtig für meinen Bereich, warum sind sie wichtig und wie wichtig sind sie? Im zweiten Lernschritt werden Methoden und Verhalten über Fall- und Rollenspiele in der Handhabung verankert. Das gelingt am besten im Zusammenspiel innerhalb von Gruppen an vereinfachten Praxisbeispielen. Hier wird zuerst die Anwendung im

Trainingskontext geübt. Im nächsten Lernschritt befassen sich die Lernenden dann mit ihrer eigenen Unternehmenswirklichkeit. Durch Netzwerken und Erfahrungsaustausch untereinander generiert man Vielfalt. Daneben braucht es ausreichend Zeit und Raum für Transferübungen mit Blick auf die eigene Praxis. Angeleitete (Selbst-) Reflexions-Einheiten spielen dabei eine wichtige Rolle. Nach dem Training erfolgt der Abgleich mit der Ist-Situation in der eigenen Organisation und mit den Personen (Führungskräfte, Kollegen und Kolleginnen, Team), die nicht an der Weiterbildung teilgenommen haben. Jetzt gilt es, Handlungssicherheit aufzubauen und die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen nahezubringen, um in der Organisation einen Mehrwert aus dem Gelernten zu schaffen. Die CA unterstützt hierbei



Erst, wenn ich das, was ich weiß, auch verhaltenssicher in meiner Unternehmenspraxis umsetzen kann, habe ich echte Kompetenz entwickelt.

in Form von Coaching, Follow-ups oder firmeninternen Workshops. Ein echter Mehrwert für die Organisation wird dann generiert, wenn Veränderung stattfindet. Dazu müssen die gelernten Methoden auf das Unternehmen angepasst werden. Das Ziel ist dabei eine nachhaltige Selbstbefähigung, also eine Begleitung und Beratung in Form von Hilfe zur Selbsthilfe. In einem dynamischen Umfeld hängt nachhaltiger Erfolg vom kontinuierlichen Hinterfragen, Adaptieren und Vernetzen der Methoden und des Verhaltens ab. Die CA versteht sich hierbei als Begleiter dieser „Reise“ der kontinuierlichen Weiterentwicklung vom Wissen zum Können.

In der Weiterbildung ist es wichtig, kontinuierlich mit den Teilnehmenden mitzulernen und das

eigene Angebot immer wieder neu anhand der gewonnenen Erkenntnisse zu reflektieren – mit dem Ziel, aus der Vielzahl an Möglichkeiten das zu selektieren, was für die Teilnehmenden jetzt und künftig relevant ist.

Neue Entwicklungen im Bereich e-Learning und die Reaktion der CA controller akademie

Bevor wir über unterschiedliche und neue Formen des Lernens sprechen, müssen wir zunächst betrachten, wie es zahlreichen Wissensvermittlern im Rahmen der Corona-Pandemie gegangen ist. Ein wesentlicher Teil des Lernens erfolgte bis dahin vor Ort durch Lehrkräfte, Professorinnen, Dozenten, Trainerinnen oder Coaches im Zusammenspiel mit Lehrmitteln, Büchern oder digitalem Lernen auf entsprechenden Lernplattformen. Auch bei uns war das ähnlich.

Wir hatten seit mehr als 10 Jahren Online-Trainings im Portfolio, aufgrund der geringen Nachfrage aber eher als Nischenprodukte. Außerdem gab es digitale Lerninhalte inklusive Video-Trainings als Bestandteil unserer Blended-Learning-Kurse. Firmenintern führten wir kurze Live-Webinare vor allem für international aufgestellte Unternehmen durch, um z.B. große Teilnehmergruppen aus unterschiedlichen Weltregionen und Zeitzonen fortzubilden. Unser Kerngeschäft bestand jedoch aus Präsenztrainings. Hier haben wir seit 1971 jährlich tausende Teilnehmende praxis- und umsetzungsorientiert begleitet, öffentlich, Inhouse, auf Deutsch, Englisch und in vielen weiteren Sprachen. Auch unser Beratungsgeschäft durch die CA Consulting fand im Wesentlichen vor Ort statt. Im März 2020 kam dieses vielseitige Geschäft zu einem plötzlichen Stillstand.

In unserem Headquarter westlich von München hatten wir gerade ein größeres neues Filmstudio fertiggestellt, gedacht für die Produktion kurzer Video-Trainings für unsere digitalen Lerneinheiten. Nach den ersten Wochen der Pandemie wurde klar, dass Wissensvermittlung für längere Zeit ausschließlich online möglich sein würde. Und so begann bei uns wie bei vielen anderen die Stunde der Wissensvermittlung im virtuellen Raum durch Referierende für Teilnehmergruppen zu festen Terminen. Bei der CA controller akademie nennen wir diese „junge“ Seminarform Live-Online-Training. Inzwischen bieten wir nahezu alle Themen – Seminare wie Workshops – wahlweise als Präsenz- oder Live-Online-Training

mit identischem Inhalt an. Das wäre vor Corona undenkbar gewesen. Aktuell verfügen wir über neun professionelle Übertragungsstudios bei uns und unserem Kernteam, studioähnliche Arbeitsplätze mit guter Beleuchtung, Mikrofon und Kamera noch gar nicht mitgerechnet. Sämtliche Partner und externen Trainerinnen und Trainer haben zusätzlich eigene Studios eingerichtet.

Studiotechnik braucht eine gute Softwareunterstützung und stabile Internetverbindungen. Eine ausgefeilte Technik ist wichtig, aber bei Weitem nicht alles. Die zentrale Rolle spielen immer noch die beteiligten Menschen, die Referierenden und die Teilnehmenden. Für diese neue Art des Live-Online-Trainings benötigt man auf der technischen Seite Studios, Lernmanagementlösungen bzw. Lernplattformen und auf der anderen Seite neue Schulungskonzepte sowie eine andere Form der Didaktik.

So mussten Referierende ad hoc lernen, ihre gesamte Klaviatur an Didaktik und Kommunikation auf das neue Medium umzulegen, um Face to Face mit gleicher Qualität nachhaltige Wissensvermittlung bieten zu können. CA-seitig haben wir gezielte Train-the-Trainer-Sessions angeboten, um alle Referierenden auf die Herausforderungen und Möglichkeiten im Live-Online-Training vorzubereiten. Aber auch diejenigen, die teilnehmen sollen, müssen hingeführt werden, um die neuen Medien optimal nutzen zu können und um sich dort auch wohlfühlen zu können. So ist z.B. der professionelle „Onboarding“-Prozess zum Start eines Live-Online-Trainings-Tages ein elementarer Service. Dazu kommen Lernräume je Seminar, unterschiedliche virtuelle Moderations-Tools, eine persönliche Lernumgebung, digitale Schulungsunterlagen und digitale Zertifikate (Badges) im persönlichen Login-Bereich und vieles mehr.

Im gesamten Bildungsbereich gab es einen riesigen Sprung im Bereich e-Learning. Das betrifft die Technologien, aber auch die Veränderung im Mindset der Menschen. Im Frühjahr 2020 mussten wir z.B. extrem viel Überzeugungsarbeit leisten und Vertrauen schaffen, damit sich unsere Kunden auf virtuelle oder digitale Weiterbildung einlassen. Die Überzeugung, dass vieles online einfach nicht funktionieren würde, war groß und die positive Überraschung hinterher umso größer. Extrem hoch war die Hürde bei Seminaren im Bereich Kommunikation und soziale

Kompetenzen. Heute haben viele ihre Vorbehalte gegenüber virtuellem und digitalem Lernen überwunden und sich im Umgang mit den digitalen Medien sowie in der Kommunikation über digitale Medien gut eingefunden.



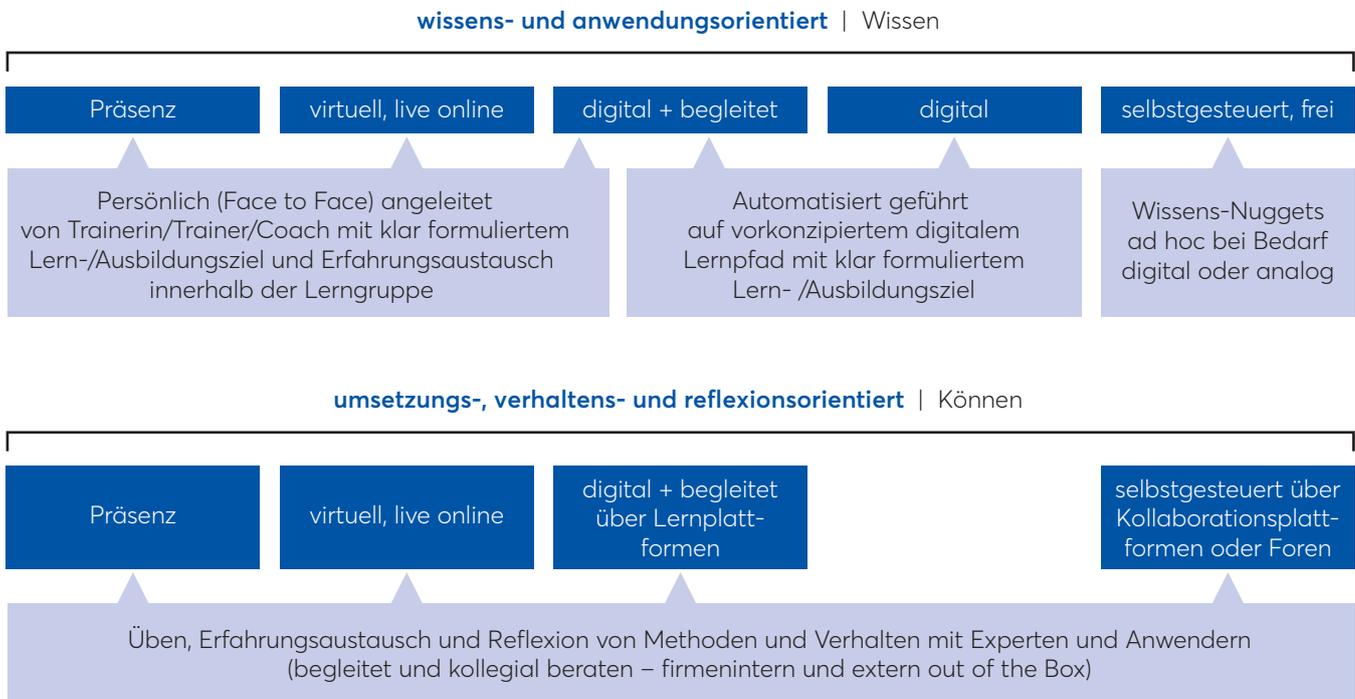
Um Lernbereitschaft zu erzeugen, ist es wichtig, das Bewusstsein für ein Problem und für die Kompetenzerweiterung als Problemlösung zu schaffen.

In Zukunft wird Lernen noch flexibler und vielfältiger

Aus- und Weiterbildung sind sehr flexibel und im Hinblick auf Didaktik, Medien, Formate, Reiseaufwand, Ort und Zeit vielfältig geworden. CA-seitig unterscheiden wir bei der Online-Weiterbildung zwischen virtuellem und digitalem Lernen. Virtuelles Lernen heißt, dass Weiterbildung live online zu festen Zeiten von Mensch zu Mensch im virtuellen Raum stattfindet, während digitales Lernen terminunabhängig automatisiert und systembasiert über eine Lernumgebung erfolgt. Virtueller könnte auch bedeuten, dass Lehrende und Lernende wie in einem Computerspiel digitale Stellvertreter (Avatare) steuern, über die sie in einer virtuell nachgebauten Seminarumgebung agieren und kommunizieren. Im Hinblick auf unsere Inhalte und unsere kundenseitig geschätzte Didaktik (lebendiger Vortrag mit viel Kommunikation und Austausch) haben wir uns in der CA bewusst gegen diese Art des virtuellen Lernens entschieden.

Durch die Kombination der unterschiedlichen Formate auch innerhalb eines Ausbildungswegs kann jeweils das Format gewählt werden,

Abbildung 2: Übersicht über die unterschiedlichen Lernformate und ihre Anwendungsgebiete



das dem Thema oder dem eigenen Lerntyp am besten entspricht. Wenn im Rahmen der Weiterbildung neben Methoden und Anwendung auch Umsetzung, Verhalten und Reflexion im Fokus stehen, dann eignen sich besonders Formate, die den Gedanken- und Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Üben beinhalten, wie das Präsenz- und das Live-Online-Format. Bei der dann folgenden Umsetzung lernt man weiter über den Erfahrungsaustausch und über die Zusammenarbeit z.B. auf Kollaborationsplattformen. Der Erwerb von Wissen und Methoden funktioniert hingegen sehr gut über digitales Lernen. Dies gilt besonders dann, wenn man sich – abgestimmt auf das eigene Vorwissen – gezielt bestimmte Wissensblöcke aus dem Programm herauspicken und frei zusammenstellen möchte. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Formate auf einen Blick.

Für Firmen öffnet sich somit eine neue Dimension der Personalentwicklung, für Individuen bieten sich vielfältigere Möglichkeiten zum persönlichen Kompetenzausbau und für alle beginnt eine neue Lernkultur. Voraussetzungen

dafür sind allerdings eine geeignete Systemlandschaft und Digitalkompetenz seitens der Lern-Anwender.

Die speziellen Herausforderungen im Finanzbereich

Digital und automatisiert arbeiten

Völlig unabhängig von Corona erleben wir seit einigen Jahren den Einzug neuer Softwarelösungen. Standardberichtsweisen wird ersetzt durch Business-Intelligence-(BI)-Lösungen. Ausgewertet werden dabei nicht nur die Finanzdaten des Unternehmens, sondern auch Produktions-, Qualitäts- oder Risikobewertungen. Neben den eigenen Informationen analysieren wir heute auch gezielt Nutzerdaten in Läden, auf Homepages oder von Endgeräten der Kunden, egal ob Auto, Heizung, Fitnessarmband oder Navigationsgerät. Das Stichwort dafür ist Big Data, also enorm viele und unterschiedlich strukturierte Daten, die vom Deckungsbeitrag bis zum Blogeintrag in sozialen Medien reichen. Also strukturierte sowie unstrukturierte Daten, die möglichst in Echtzeit ausgewertet werden wollen. Führungskräfte erhalten durchaus noch

standardisierte Berichtsformen (Cockpits), müssen sich jedoch auch immer mehr selbst in Form von Self-Service-BI (Dashboards) informieren. Das geschieht orts- und zeitunabhängig auf Computer, Tablet oder Smartphone, setzt aber nicht nur Datenkompetenz, sondern auch ein gutes betriebswirtschaftliches Verständnis voraus.

Die folgenden drei datengetriebenen Herausforderungen stehen beispielhaft für den Finanzbereich:

- **Data Mining** ist eine Technologie, die Korrelationen in Daten selbstständig aufspürt. Fach- und Führungskräfte im Controlling müssen also nicht nach Abweichungen oder z.B. häufig gekauften Produktkombinationen suchen, sondern die Software erledigt das selbstständig und weist auf Auffälligkeiten hin.
- Mittels **Process Mining** analysieren wir gezielt Prozesse. Ausgangspunkt sind Zeitstempel, die jeder Vorgang im ERP- (Enterprise Resource Planning) oder CRM-System (Customer Relationship Management System) hinterlässt. Diese werden ausgelesen und im Cockpit grafisch dargestellt.
- Weitere Einsatzbereiche sind Planung und Forecast. Wurde diese Arbeit in der Vergangenheit hauptsächlich dezentral von Menschen erledigt, so werden heute Szenarien mithilfe von **Predictive Analytics** erstellt. Hier versucht man, aufgrund vergangener und aktueller Daten künftige Entwicklungen präziser vorauszusagen, als Menschen es könnten. Dabei kommt **Künstliche Intelligenz (KI; Machine Learning)** zum Einsatz, um die Prognosegenauigkeit laufend zu steigern.

Für die umfassende Nutzung dieser Technologien müssen einerseits die Voraussetzungen auf der Systemebene und andererseits die Ressourcen auf der Personalebene geschaffen werden, z.B. durch die Automatisierung von Routinearbeiten. Standardisierte Prozesse, die vor Jahren noch in Shared Service Center ins Ausland verlagert wurden, erledigt heute ein „Bot“ im Rahmen von **Robotic Process Automation – RPA**.

Mit all diesen Themen muss man sich heute im Finanzbereich auseinandersetzen und sie in eine **Roadmap für das eigene Unternehmen** einbauen. Das geht nicht ohne Kompetenzerwei-

terung der eigenen Finance-Fachkräfte. Selbst wenn man Softwarefirmen und Berater in großem Umfang hinzuzieht, sollte man selbst über Anwendungswissen verfügen, um die Externen „herausfordern“ und selbst für Nachhaltigkeit sorgen zu können.

Digital präsentieren

Im Finanzbereich wird Information erzeugt und berichtet. Die Kunst ist es, dabei viel Information übersichtlich darzustellen und sich auf eine klare Botschaft zu fokussieren. Wir sprechen hier von Information Design. Rolf Hichert hat bereits vor Jahren begonnen, mit den **IBCS® – International Business Communication Standards** ein Regelwerk zur Standardisierung und Gestaltung des Berichtswesens zu entwickeln.

Um bereichsspezifisch einen täglichen Überblick zu geben, werden Cockpits sowie Dashboards entwickelt, die einen standardisierten Einstieg bieten, gleichzeitig aber auch das freie Navigieren durch die angebotenen Informationen ermöglichen.

Wenn im Controlling spezialisierte Entscheidungsvorlagen ausgearbeitet werden, so geht es nicht nur darum, WAS, sondern auch WIE sie präsentiert werden. Die Präsentation sollte eine klare Botschaft haben, nicht unnötig lange dauern, nichts verfälschen, nichts verschleiern. Dafür entwickelt man einen roten Faden, eine sogenannte Storyline, reduziert auf die eigentliche Botschaft und konzipiert für das entsprechende Publikum. Man betreibt also Storytelling und auch das will gelernt und geübt sein!

Agil arbeiten in einem volatilen Umfeld

Um uns herum ändert sich vieles schnell, vom Kundenverhalten über Rohstoffpreise bis hin zu technologischen und gesetzlichen Einflüssen sowie dem Verhalten der Mitbewerber. Um den Änderungen um uns herum zu begegnen, sind wir aufgefordert, in unseren Arbeitsweisen agiler zu werden. Dabei helfen uns agile Methoden, die alle folgende Gemeinsamkeiten haben:

- Kundenfokussierung
- Iteration – Weg der kleinen Schritte
- Testen, Feedback einholen, lernen, anpassen
- Kollaboratives Arbeiten in heterogenen Teams
- Selbstorganisation/Autonomie, Selbstverantwortung
- Hierarchieübergreifende Transparenz

Die **International Business Communication Standards (IBCS®)** sind praktische Regeln für die Gestaltung von Berichten, Präsentationen, Dashboards und die darin enthaltenen Diagramme und Tabellen. Dabei geht es um die inhaltliche Konzeption, die visuelle Wahrnehmung und die Anwendung einer semantischen Notation. Die Weiterentwicklung der IBCS®-Standards ist ein fortlaufender Prozess, der von der gemeinnützigen IBCS Association gesteuert wird.

Stellvertretend wollen wir im Folgenden auf vier agile Methoden näher eingehen:

- **Design Thinking** ist z.B. auch für Fach- und Führungskräfte im Rahmen des Controller-Service wertvoll einzusetzen als strukturierte Innovationsmethode, um neue Services zu entwickeln oder bestehende weiterzuentwickeln. Der interne Kunde mit seinen Herausforderungen, Problemen und Bedürfnissen steht im Mittelpunkt der Methode. Ziel ist es, eine Lösung zu entwickeln, die die Kundenbedürfnisse erfüllt. Dabei ist es wichtig zu verstehen, was der Kunde wirklich braucht und nicht, was er vordergründig zu wollen scheint.
- **Effectuation** ist eine Vorgehensweise, die sich für Führungskräfte im Finanzbereich dann anbietet, wenn sie sich mit Fragen auseinandersetzen müssen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt. Ziel ist es dabei, schnell ins Handeln zu kommen, ohne dabei Kopf und Kragen zu riskieren. Anstatt viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren, legt man los und gestaltet in konkreten Schritten nach dem Prinzip: „Was kann ich tun?“, „Über welche Ressourcen verfüge ich?“, „Was ist der für mich verschmerzbarer Verlust für einen ersten Projektschritt?“
- **SCRUM** als agiler Projektmanagementansatz ist auch in der Finanzorganisation einsetzbar, um Projekte schneller und flexibler umzusetzen. Planungs- und Umsetzungsschritte werden damit verkürzt, mehrfach durchlaufen und fortwährend angepasst. Agiles Projektmanagement eignet sich besonders für Projekte, die Veränderungen unterliegen und von Unsicherheit geprägt sind.
- **OKR – Objectives and Key Results** (Ziele und Schlüsselergebnisse) ist als Methode zur Umsetzung von Unternehmenszielen im Rahmen einer agilen Unternehmenssteuerung gut einsetzbar. Die kürzeren Intervalle anstelle des jährlichen Planungshorizonts sind in einem volatilen Umfeld von Vorteil. Sie erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungen, ermöglichen ein regelmäßiges Nachjustieren bei der Steuerung durch Ziele und verhindern, dass man zu lange in die falsche Richtung läuft.

Im Homeoffice mobil arbeiten

Die Corona-Pandemie hat innerhalb der Organisationen nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Zusammenarbeit stark verändert. Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad waren und sind dabei im Vorteil. Über Nacht arbeiteten alle mobil im Homeoffice und eine neue Kultur der Zusammenarbeit begann. Kommunikation und Führung „auf Distanz“ beanspruchen jedoch mehr Zeit und fußen auf Vertrauen und Transparenz. Dafür braucht es neben der fachlichen Kompetenz vor allem auch Kenntnisse zur Kommunikation in Gruppen, zur Aufbereitung von Informationen, damit diese schnell verstanden werden, sowie die Fähigkeit, Diskussionen zielführend moderieren zu können. Und das speziell konzipiert für den virtuellen Raum. Ein darauf abgestimmtes Methoden- und Verhaltenstraining hat deshalb eine hohe Bedeutung für alle, die Online-Zusammenarbeit organisieren, Meetings initiieren, leiten oder daran teilnehmen. Um komplexe Fragestellungen im virtuellen Workshop-Raum lösen zu können, müssen im Vorfeld unterschiedliche Techniken und Erfolgsfaktoren erprobt und geübt werden. Wer online Präsenz zeigen will, muss z.B. gut ausgeleuchtet frontal direkt in die Kamera blicken und nicht auf die eigene Präsentation oder auf das Bild derjenigen, die am Meeting teilnehmen. Genauso wichtig ist ein aufgeräumter klarer realer Hintergrund, der nicht ablenkt. Online-Meetings müssen gut strukturiert und vorbereitet werden, z.B. mit eingeplanten Pausen. Die Sitzungsdisziplin klappt oftmals besser als in Präsenzmeetings, da das gleichzeitige Sprechen mehrerer Personen online kaum funktioniert. In der Moderation muss man darauf achten, dass Einzelne der Reihe nach drankommen, aber ein gewisses Zeitfenster einhalten. Ein begleitendes Protokoll funktioniert z.B. gut und transparent mit geteiltem Bildschirminhalt, wenn daneben alle sichtbar sind, die am Meeting teilnehmen.

Die neuen Arbeitsweisen bringen viele Vorteile. Sich Rat holen, nachfragen und unterstützen geht heute einfacher. Ohne viel Reiseaufwand kann man sich zusammenschalten oder rasch weiterbilden, wenn Bedarf an Hilfe und Information aufkommt. Gruppenarbeit in „Break-out Rooms“ ist genauso möglich wie das kreative Arbeiten an der virtuellen Pinnwand z.B. mittels Miro oder Mural. Und für das „gemeinsame Bier“ trifft man sich dann danach z.B. virtuell in Wonder.

In der Firma trifft man sich z.B. an der Kaffeemaschine. Dort entwickelt sich eine ungezwun-

gene Kommunikation ohne konkrete Aufgabenstellung oder Zielsetzung. Oft entstehen dabei kreative Ideen oder man tauscht sich einfach nur informell aus und macht gleichzeitig Beziehungsarbeit. Das ist im virtuellen Umfeld nicht so einfach zu realisieren. Dort macht man Termine, in denen etwas abgearbeitet wird. Ist der Arbeitstag nach vielen Online-Meetings vorbei, fehlt oft die Lust, sich auch noch zum informellen Web-Call zu verabreden. Diese gemeinsame Zeit ist aber wichtig und gehört eingeplant, etwas früher am Tag fällt das vielleicht leichter. Starten Sie z.B. ein internes Meeting mit fünf Minuten Auflockerungsübungen. Das fördert den Zusammenhalt und tut allen gut.

Internationale Zusammenarbeit

In einer globalen Wirtschaft arbeiten wir mit Tochterunternehmen, Partnern, Kunden und Lieferanten weltweit zusammen. In der Regel kommunizieren wir auf Englisch und das bereits vor Corona vielfach online. Seitdem hat sich das Arbeiten mit Rechner und Kamera im virtuellen Umfeld wesentlich verbessert. Wir haben eine „steile Lernkurve“ hinter uns und nutzen die Instrumente heute viel selbstverständlicher. Auch die Software hat sich gegenüber der Anfangszeit dramatisch verbessert und läuft stabiler. Die Kommunikation über Zeitzonen hinweg bleibt jedoch eine Herausforderung. Insgesamt sind wir sicherlich stärker zusammengewachsen, teilen das gleiche Corona-Schicksal, haben etwas zu fragen oder zu erzählen und sind auf die gegenseitige Hilfe stärker angewiesen.

Die Digitalisierung im Finanzbereich schreitet mit Tempo voran und derartige Projekte wollen weltweit umgesetzt werden. Da kommt es auf gute Kommunikation für die Motivation und auf Wissensweitergabe an. Das gilt für die Projektsteuerung ebenso sowie für das Feedback aus den Regionen und vor allem die interkulturelle Kompetenz. Basis der internationalen Arbeit sind verbindliche Rechnungslegungsstandards (lokale und internationale Rechnungslegung) und Transferpreise. Weltweit aktive Konzerne profitieren von der Möglichkeit, Benchmarking zwischen ihren Produktions- und Dienstleistungseinheiten zu betreiben. Um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen, muss sichergestellt werden, dass Prozesse vor Ort vergleichbar in Systemen erfasst werden. Erst auf dieser Basis wird faires Vergleichen und Lernen im internationalen Kontext möglich.

Fazit

Digitalisierung trifft „Future of Work“, „mobiles Arbeiten“ und „Neues Lernen“. Vor einigen Jahren waren das noch Begriffe, mit denen man einen Zustand in ferner Zukunft beschrieben hat. Inzwischen ist vieles davon bereits Realität geworden. Für Fach- und Führungskräfte in den Finanzbereichen bieten sich hier viele Chancen. Das Zusammenspiel von Mensch und Maschine spart Zeit bei der Bewältigung von Routineaufgaben und verbessert in vielen Bereichen die Unternehmenssteuerung. Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien und in der virtuellen Kommunikation – z.B. im Rahmen von Weiterbildung beim Live-Online-Training erworben – unterstützen dabei, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und Silos zu überwinden. So auch im Rahmen des „digitalen Hausbesuchs“ des Controlling-Teams in seiner Rolle als Businesspartner. Wir können uns noch nachhaltiger weiterentwickeln, indem wir uns nicht nur beim Verstehen, Lernen und Anwenden von Methodenwissen unterstützen lassen. Denn mit den neuen digitalen Möglichkeiten gelingt es uns noch besser, uns beim Üben und Umsetzen immer wieder begleiten und (ad hoc online) kollegial coachen zu lassen.

Kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln, das wird in jedem Fall weiterhin die Karriereentwicklung aller Fach- und Führungskräfte im Finanzbereich maßgeblich beeinflussen. ■



Dorothee Deyhle
ist Partnerin und Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG.

Ihre Themenschwerpunkte sind u.a. Neues Lernen und digitale Plattformen, Portfoliomanagement, Live Online Events und Corporate Communication. Sie ist zudem Mitglied der Geschäftsführung der deyhle&löwe Werbeagentur GmbH.



Dr. Klaus Eismayer
ist Trainer, Partner und Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG

Seine Themenschwerpunkte sind u.a. Businessplanung, internes und externes Rechnungswesen, Wertmanagement sowie Präsentation, Moderation und Teamgestaltung. Er ist zudem Vorstandsmitglied des ICV – Internationalen Controller Vereins und Board Member der IGC – International Group of Controlling.