

WHITEPAPER

DER BESTE WEG DIE ZUKUNFT VORAUSZUSAGEN IST SIE ZU GESTALTEN.

Die erweiterte Rolle der Fach- und Führungskräfte
und die dafür notwendigen Kompetenzen.



INHALT

1. Dynamik und Komplexität entlang der Wertschöpfungskette nehmen zu
.....
2. Führungskräfte müssen schneller und flexibler handeln
.....
3. Übergeordnete Ziele und ganzheitliches Denken sind wichtige Leitplanken
.....
4. Daten und Digitalisierung bieten ungeahntes Potenzial
.....
5. Strategiearbeit heißt Zukunft gestalten
.....
6. Transformation ist eine Führungsaufgabe auf allen Ebenen
.....
7. Ihre persönliche Analyse
.....
8. Kontext und Kultur haben Vetorecht
.....
9. Ihr Fahrplan in die Zukunft
.....

1.

Dynamik und Komplexität entlang der Wertschöpfungskette nehmen zu

Die Neue Welt hat uns voll erwischt. Die Pandemie warf alte Muster des Managements über Bord, VUCA haute uns als Brandbeschleuniger regelrecht die hart erarbeiteten Pläne um die Ohren.

Die Zerbrechlichkeit perfekt durchgestylter Prozesse wurde überdeutlich. Internationale Lieferketten sind bei weitem nicht mehr so robust wie vor der Pandemie, die Unsicherheiten und Risiken haben zugenommen. Der Aufprall war besonders für effizienzgetriebene Organisationen sehr hart.

Die Zukunft beschränkte sich in den meisten Organisationen auf den Horizont weniger Wochen und die angekündigten Megatrends manifestieren sich schneller als wohl von den meisten von uns gedacht und befürchtet.

Das Spektrum der zu erreichenden Ziele hat zugenommen. Neben ökonomischen Aspekten sind auch ökologische und soziale zu berücksichtigen. Diese zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit ergänzen mittlerweile die Zielsetzung für unternehmerisches Handeln. →



1.

Die beschriebene Situation ließe sich in Abb. 1 in den linken oberen Quadranten einordnen, sie ist komplex.

Das Cynefin Modell hilft sehr gut, die aktuellen Herausforderungen zu ordnen. In welchem Umfeld/Phase befinden sich Ihre Projekte?

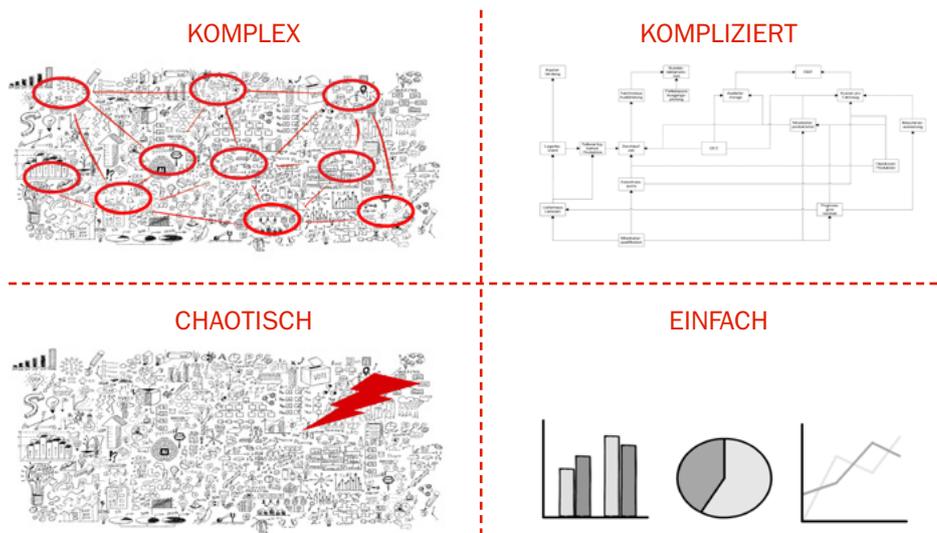


Abb 1: Cynefin-Framework, vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

Welche Sicht haben Sie auf Ihre berufliche Situation?

Welche Anteile sind komplex, welche „nur“ kompliziert und welche einfach?

Auf den folgenden Seiten möchten wir unsere Sicht auf die komplexe Situation und die daraus resultierenden Anforderungen an Fach- und Führungskräfte zeigen und freuen uns, Sie auf diese kleine gemeinsame Reise mitzunehmen.

2.

Führungskräfte müssen schneller und flexibler handeln

Der wesentliche Erfolgsfaktor für den Umgang mit Komplexität und Dynamik ist die Erkenntnis, dass wir nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte, Arbeitsanweisungen oder organisatorische Zuständigkeiten zwingen können.

Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit einem Teamsport, wie beispielsweise Fußball, Abb. 2. Auch hier gibt es Standards, wie Freistöße oder Ecken, deren Ablauf detailliert geprobt und umgesetzt werden kann. Über die gesamte Spieldauer hinweg verläuft das Spiel jedoch meist sehr dynamisch.

Alle 22 Akteure bewegen sich und greifen permanent in den Ablauf ein. Um solche Situationen erfolgreich zu gestalten, ist schnelles Handeln wichtig. Jeder Spieler muss permanent Entscheidungen im Sinne des ganzen Teams und der übergeordneten Zielsetzung treffen und gleichzeitig flexibel umdenken können, wenn sich die Situation maßgeblich verändert.

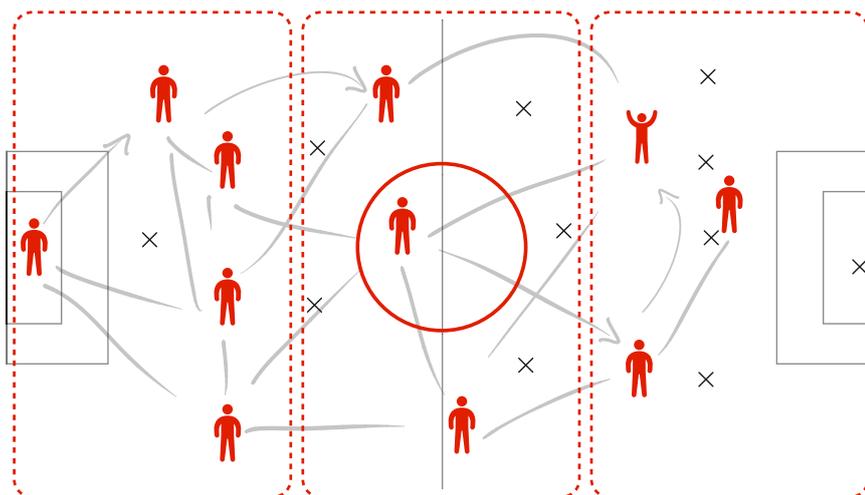


Abb 2: Fußball ist ein gutes Beispiel für das Arbeiten in einem komplexen Umfeld



2.

Wenn Sie diesen Gedanken auf Ihr Unternehmen und Ihre Aufgabe übertragen werden Sie feststellen, dass Sie dort ein Spielfeld mit Außenlinien, einen Spielplan und Mitspieler vorfinden, *Abb. 3*. Sie als Entscheider brauchen starke Mitspieler:innen, eine gemeinsame Sprache, Transparenz über Ziele und eine lernende Organisation.

**Komplexe Rahmenbedingungen erfordern schnelle Entscheidungen.
Führungskräfte benötigen dafür starke Partner und neue Kompetenzen.**

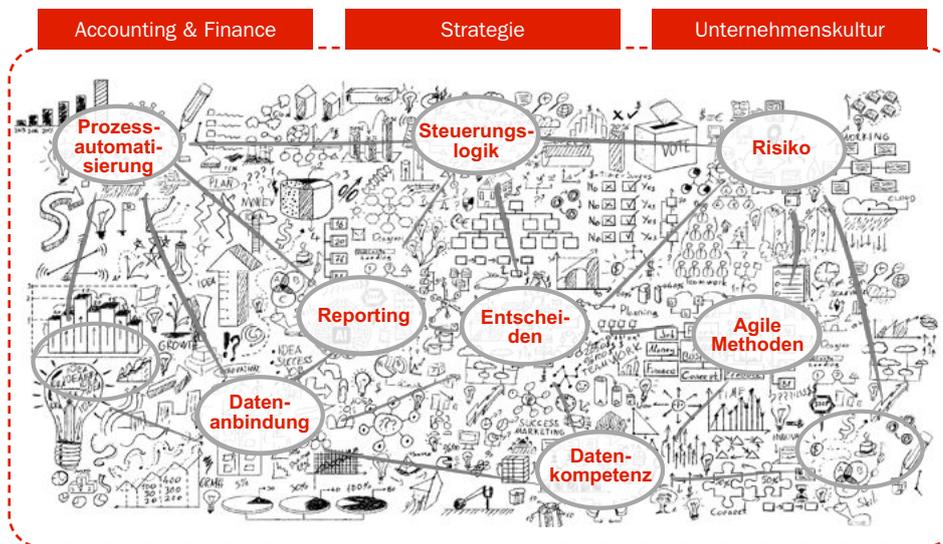
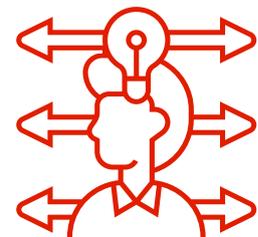


Abb. 3: Teampplay ersetzt Silodenken

Die Fachexpertise für die Themen des eigenen Verantwortungsbereichs sowie Führungs-/Leadership Fähigkeiten bleiben weiterhin sehr wertvoll. Je höher jedoch der dynamische Anteil in Ihrem Unternehmen ist, desto mehr ist es erforderlich, dass alle Fach- und Führungskräfte ihre bisherigen Kompetenzen erweitern.



Vier zentrale Kompetenzfelder lernen Sie auf den Seiten 7 bis 10 kennen.

3.

Übergeordnete Ziele und ganzheitliches Denken sind wichtige Leitplanken



Ihr Freiheitsgrad, als Führungskraft Entscheidungen zu treffen ist eingeschränkt, dennoch müssen Sie immer kreativere Lösungen finden. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich im Grundsatz „Ganzheitlich denken und dezentral entscheiden“ auf.

Um in der komplexen Welt schnell genug handeln zu können, brauchen wir dezentrale Entscheidungen, die individuellen Herausforderungen Rechnung tragen. Gleichzeitig müssen diese die Vernetzungen und die damit verbundenen Auswirkungen berücksichtigen. Wie kann das gelingen?

Ein wichtiger Schritt dahin ist es, die zentralen Steuerungskennzahlen des Unternehmens zu verstehen, deren Definition und Berechnung nachzuvollziehen und den eigenen Einfluss darauf zu kennen. Dieser Einfluss ist nicht selten indirekter Natur, zum Beispiel, wenn Entscheidungen nachfolgende Prozesse beeinflussen. Hier ersetzen erfolgreiche Unternehmen Silodenken durch funktionsübergreifende Transparenz, welche die ganzheitliche Zielsetzung im Fokus hat.

Um die notwendige Klarheit und Transparenz zu schaffen, ist die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und den Business Partnern aus dem Controlling von großer Bedeutung. Dazu gehört es, die Rollen in der Zusammenarbeit zu klären, eine gemeinsame und verständliche Sprache zu finden und für die Fach- und Führungskräfte zu wissen, welche Anforderungen sie an die Controller stellen können.

Kompetenzcheck zur Unternehmenssteuerung

- Die wesentlichen Positionen von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sind Ihnen vertraut und Sie können die finanzielle Situation eines Unternehmens auf dieser Basis beurteilen
- Sie kennen die Aussagekraft von Finanzkennzahlen aus den Bereichen Rentabilität, Liquidität und Stabilität, deren Definition und Berechnung und wissen, wie Sie diese aus ihrem Verantwortungsbereich heraus positiv beeinflussen
- Sie können zwischen externen Bilanzierungsrichtlinien und internem Controlling unterscheiden und verstehen den jeweiligen Einfluss auf ihre Zielsetzungen und unternehmensinterne Vorgaben
- Sie verstehen die Vernetzung des internen Rechnungswesens und können die damit verbundenen Begriffe im Gesamtzusammenhang zuordnen und Wechselwirkungen erkennen
- Sie haben ein klares Bild von der Zusammenarbeit mit den Controlling Business Partnern und können das intern adressieren

4.

Daten und Digitalisierung bieten ungeahntes Potenzial



Fach- und Führungskräfte brauchen Datenkompetenz. Die Black Box ist keine Option!

Die Fähigkeit, planvoll mit Daten umzugehen und sie im jeweiligen Kontext bewusst einsetzen und hinterfragen zu können, bezeichnet man als Data Literacy, was mit Datenkompetenz übersetzt werden könnte. Auch wenn der operative Umgang mit Daten, deren Analyse und Interpretation maßgeblich den Controllern und Data Scientists vorbehalten ist, sollten alle für die Steuerung des Unternehmens Verantwortlichen die verwendeten Berechnungsgrundlagen und hinterlegten Datenstrukturen und Annahmen kennen. Nur so können relevante Schlüsse aus den Daten gezogen werden und der Weg „from Data to Decision“ erfolgreich beschritten werden.

Datenkompetenz schafft nicht nur Transparenz, sondern ermöglicht es Ihnen auch, schnell und selbstständig eigene Analysen im Rahmen von Self-Service Controlling zu erstellen. So können entscheidungsrelevante Informationen für Entscheidungen genutzt werden, ohne auf die Unterstützung der Controlling Business Partner angewiesen zu sein.

Mit Datenkompetenz öffnen Sie auch die Tür zur Nutzung von Big Data. Stellen Sie die richtigen Fragen an die Data Science, statt zu warten bis jemand auf Sie zukommt und heben Sie damit wertvolle Potenziale für Ihre datenunterstützten Entscheidungen! In der Praxis haben sich dazu 9 spezifische Fragestellungen herausgebildet, die mit Hilfe von Machine Learning beantwortet werden können. Diese sollten Sie als Führungskraft kennen, damit andere diese für Sie anwenden.

Machen Sie kurzen Prozess! Digitale Fußabdrücke sind nicht nur die Basis für entscheidungsrelevante Informationen, sondern auch für Prozessoptimierungen und damit verbundene Effizienzsteigerungen bis hin zur Automatisierung. Wie erzeugen und nutzen Unternehmen diese Fußabdrücke? Auch dieses Wissen gehört zu Ihrer Datenkompetenz!

Kompetenzcheck zu Daten und Digitalisierung

- Sie können Begriffe aus dem Umfeld von BI, Data und Analytics sicher einordnen und in der täglichen Kommunikation nutzen
- Sie kennen Methoden zur Erarbeitung der wesentlichen KPI im Rahmen von Dashboards und wenden diese für Ihren Verantwortungsbereich regelmäßig an
- Sie kennen die Potenziale der Digitalisierung und nutzen diese zur Steigerung der Prozesseffizienz
- Sie kennen die Vorteile datengestützter Entscheidungen und kombinieren diese mit Erfahrung und Bauchgefühl
- Sie kennen die neun wesentlichen Machine-Learning Verfahren und können einordnen, welche Fragen sich damit beantworten lassen
- Sie können einschätzen, welche Rolle die Datenqualität im Umfeld von Machine Learning spielt und wie Ergebnisse interpretiert werden können und müssen

5.

Strategiearbeit heißt Zukunft gestalten

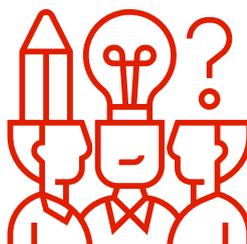
Strategiearbeit ist längst keine Aufgabe mehr, die einmal im Jahr nur vom Top Management zu leisten ist.

Erfolgreiche Unternehmen binden alle Mitarbeitenden auf unterschiedliche Weise in die Strategiearbeit mit ein und stärken damit die Kreativität und vor allem die Akzeptanz auch für häufigere Anpassungen und Kurskorrekturen. Anders ist der Dynamik des Umfeldes kaum zu begegnen.

Als Fach- und Führungskraft wirken Sie nicht nur an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit, sondern sind auch für die Ausgestaltung im eigenen Bereich zuständig. Welche unterschiedlichen Methoden können angewendet werden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Strategien systematisch zu erarbeiten. Was ist nötig, damit diese dann auch nachhaltig umgesetzt werden. Und wie kann es gelingen die Mitarbeitenden für die Strategiearbeit zu begeistern, damit diese sich auch für die Umsetzung einsetzen? Bewegen Sie sich hier in einem komplizierten oder komplexen Umfeld? Wie können Sie auch bezüglich dieser Thematik „dezentral gestalten und ganzheitlich denken“?

Kompetenzcheck zu Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung:

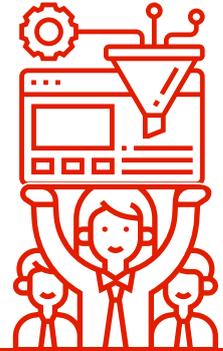
- Sie kennen die Methoden und Vorgehensweisen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung und können diese in ihrem Verantwortungsbereich anwenden
- Sie verbinden strategische Potenziale mit ökonomischen Parametern und leiten daraus Business Pläne ab oder wirken daran mit
- Es gelingt Ihnen, die Mitarbeitenden in alle strategischen Fragestellungen mit einzubinden und die entstehenden Potenziale zu nutzen
- Sie übersetzen die Strategien gemeinsam mit den Mitarbeitenden ins operative Handeln



6.

Transformation ist eine Führungsaufgabe auf allen Ebenen

Alle reden von Transformation. Sie auch? Was bedeutet Transformation? Wie wird der Prozess bei Ihnen umgesetzt und welchen Beitrag leisten Sie dabei?



Oft werden Transformationsprozesse ausschließlich in der Verantwortung des Top-Managements verortet. Eine reine Top-down Vorgehensweise, verbunden mit einer Anpassung oder andauernden Veränderung der Organisation greift jedoch in fast allen Fällen zu kurz. Als entscheidender Erfolgsfaktor für Transformationsprozesse stellt sich immer wieder der Faktor Mensch und damit die Einstellung sowie die Haltung der Mitarbeitenden heraus.

Aus diesem Grund wächst ein erfolgreicher Transformationsprozess aus dem gesamten Unternehmen heraus, bezieht alle Menschen mit ein und seine Gestaltung ist damit eine dauerhafte Aufgabe für alle Fach- und Führungskräfte im Unternehmen.

Somit beginnt Transformation bereits mit der Umsetzung von kleineren Ideen und Vorhaben. Doch wie gelingt der nötige Paradigmenwechsel? Wie überzeugt man, alle mitzumachen? Auf welche persönlichen Fähigkeiten kommt es an und welche Rolle nimmt man als Führungskraft ein – besonders in der neuen Arbeitswelt?

Kompetenzcheck zu Transformation:

- Sie kennen die Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse und wenden diese in Ihrem Kontext situativ an
- Sie beherrschen Methoden, um Veränderungen zu initiieren, zu beeinflussen, zu begleiten und zu steuern
- Sie können einschätzen, ob und in welchem Ausmaß Ihre bestehende Organisation veränderungsfähig ist
- Sie haben ein Verständnis davon, wie aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen und Ansprüche zukünftige Organisationsstrukturen aussehen könnten
- Sie können einschätzen, welche Persönlichkeit Sie benötigen, um Ihr Vorhaben umzusetzen und welche Kompetenzen Sie ausbauen sollten
- Sie beherrschen die Kommunikation mit allen Stakeholdern

7.

Ihre persönliche Analyse

Schaffen Sie jetzt direkt einen ersten Mehrwert für sich und analysieren Sie Ihren individuellen Bedarf in Bezug auf die aufgeführten Kompetenzfelder!

Für Beratungsgespräche mit Interessenten verwenden wir in der CA controller akademie die folgende Struktur:

1. AUSGANGSSITUATION

Beschreiben Sie die Ist Situation und daraus resultierende Probleme.

2. STAKEHOLDER

Wer ist an der Situation beteiligt oder davon (zukünftig) betroffen?

3. ZIELSETZUNG

Wie sieht die Situation aus, in der die Probleme gelöst sind? Welches Wissen und Können und welche Einstellung sind dafür bei mir und/oder den Stakeholdern notwendig?

4. UMSETZUNG

Wie gelingt die Umsetzung der notwendigen Veränderungen in die Organisation?

5. MEHRWERT

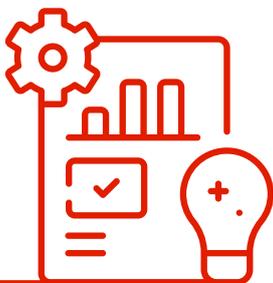
Wie kann ich feststellen, dass die gewünschten Veränderungen eingetreten sind?

6. THEMEN

Welchen Themen sollte ich in welcher Reihenfolge angehen, um mein Ziel zu erreichen?

7. ZEITPLAN

Wie organisiere ich meine individuelle Entwicklung unter Berücksichtigung meiner Prioritäten und der bestehenden Arbeitslast?



8.

Kontext und Kultur haben Vetorecht



Alle Methoden, Konzepte und organisatorischen Maßnahmen, selbst wenn sie als Best-Practice bezeichnet werden oder sogar Preise gewonnen haben, müssen sich immer im spezifischen Kontext beweisen.

Denn ebenso vielfältig und dynamisch wie die Arbeitswelt, sind auch die Unternehmen selbst. Einerseits gibt es systemische Verflechtungen, historische Entwicklungen und Glaubenssätze. Auf der anderen Seite haben z. B. Unternehmen im öffentlich-rechtlichen Bereich ganz andere Rahmenbedingungen als Start-ups oder international agierende Großkonzerne.

Damit Sie sich auf Ihre erweiterte Rolle der Fach- und Führungskräfte vorbereiten können empfehlen wir Ihnen eine **Reise vom Wissen zum Können**.

Verschaffen Sie sich einen Gesamtüberblick und priorisieren Sie anhand der Bedarfsanalyse, welche Methoden und Kompetenzen für Sie im ersten Schritt wichtig erscheinen. Haben Sie den Anspruch, bereits innerhalb eines Trainings über Fall- und Rollenspiele Methoden und Verhalten in ihrer Anwendung zu festigen! Suchen Sie Gelegenheit, bereits im Training gemeinsam mit anderen Teilnehmenden branchenübergreifend den Bezug zu Ihren Unternehmenswirklichkeiten herzustellen und gemeinsam zu reflektieren!

Nach dem Training erfolgt der Abgleich mit der Ist-Situation in der eigenen Organisation und den Menschen. Jetzt ist es Ihre Aufgabe, Handlungssicherheit aufzubauen und die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen nahezubringen, um in der Organisation mithilfe des Gelernten Mehrwert zu schaffen. Ein echter Mehrwert für Ihre Organisation wird dann generiert, wenn durch Sie Veränderung stattfindet. Dazu passen Sie die gelernten Methoden auf Ihr Unternehmen an, berücksichtigen Kontext und Kultur und bauen dabei Ihr Können nachhaltig weiter aus. Bei Bedarf lassen Sie sich dabei unterstützen!

In einem dynamischen Umfeld hängt langfristiger Erfolg letztlich vom kontinuierlichen Hinterfragen, Adaptieren und Vernetzen der Methoden und des Verhaltens ab. Damit erst entsteht echte Transformation, mit der Sie als Führungskraft die Zukunft des Unternehmens gestalten.

Die CA controller akademie versteht sich als Ihr Partner auf der gesamten Reise. Gerne gestalten wir mit Ihnen Ihren Fahrplan in die Zukunft.

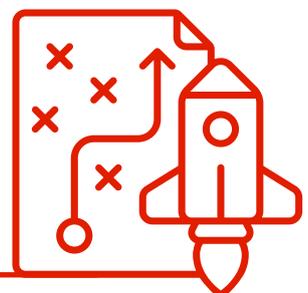
9.

Ihr Fahrplan in die Zukunft

- 1.** Beginnen Sie Ihre „Reise“ von dort, wo Sie jetzt sind und auf Basis Ihrer persönlichen Analyse.
Welche Kompetenzen besitzen Sie zu:

- **Steuerungskompetenz**
- **Datenkompetenz**
- **Strategiekompetenz**
- **Transformationskompetenz**

Priorisieren Sie Ihren individuellen Handlungsbedarf. Wir stehen dabei gerne als Ihr Sparringspartner zur Verfügung.



2. Gleichen Sie Ihre Analyse mit dem kompetenzbasierten Ansatz unseres **Controlling & Business Leadership Programms (CBL)** ab. Das Programm ist speziell für Fach- und Führungskräfte entwickelt worden und sieht folgende Schritte vor:

Modul 1:

Unternehmenssteuerung für Führungskräfte.

Überzeugen Sie als Non Financial mit Kompetenzen in Controlling und Finanzen.

(3 Tage) [Zum Seminar](#)

Modul 2:

Datengestützt entscheiden

Die Potenziale der Digitalisierung nutzen, um schneller und besser zu entscheiden.

(2 Tage) [Zum Seminar](#)

Modul 3:

Business Strategy for Future

Lernen Sie Methoden, um zukunftsfähige Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln

(3 Tage) [Zum Seminar](#)

Modul 4:

Als Führungskraft Transformation gestalten

Die Organisation auf die neue Arbeitswelt transformieren.

(2 Tage) [Zum Seminar](#)



Die vier CBL Module haben zusammen einen Umfang von 10 Tagen und können unabhängig voneinander einzeln gebucht werden. Die Reihenfolge der Module können Sie selbst bestimmen.

[Video aus den Seminaren und Teilnehmerstimmen:](#) <https://youtu.be/ZEDMIcTUpil>

Das Controlling & Business Leadership Programm – eine Investition in Ihre Zukunft!

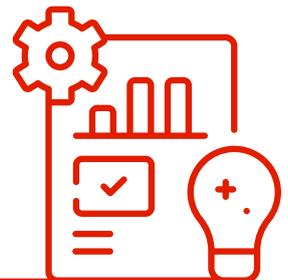
[Zum Programm](#)

Fragen? Wir helfen Ihnen gerne weiter.

Reservieren Sie gleich einen Termin
und wir helfen Ihnen persönlich und unverbindlich weiter.
Sprechen Sie einfach mit uns.



Karin Kuschel
+49 8153 / 88 974 15
k.kuschel@ca-akademie.de
[Hier Termin mit mir buchen!](#)





CA AKADEMIE
privates Institut für Controlling
und Unternehmensführung AG

Münchner Straße 8
D-82237 Wörthsee
Telefon +49(0)8153-88974-0
kontakt@ca-akademie.de

www.controllerakademie.de

Stand: 03/2025