



Wer will denn heute noch Controller werden?

Warum Attraktivität, Entwicklung und Weiterbildung über die Zukunft des Controllings entscheiden

Guido Kleinhietaß / Mareile Kluge

Controlling steht heute vor einer strukturellen Herausforderung: Es soll zugleich Ordnung sichern und Veränderung treiben, Verlässlichkeit garantieren und Dynamik

ermöglichen, Regeln durchsetzen und dabei unternehmerisch mitdenken. Dieses Spannungsfeld ist kein Missverständnis und kein vorübergehender Zustand, sondern der Kern des modernen Controllings. Klassische Rollenbilder greifen dafür nicht mehr. Weder der reine Zahlenlieferant noch der vollmundig proklamierte Business Partner bilden die Realität ab.



Summary

Controlling steht zwischen Stabilität und Transformation. Der Artikel beleuchtet, warum genau dieses Spannungsfeld zur Talentfrage wird und welche Rolle Entwicklung, Führung und Weiterbildung spielen. Im Fokus steht, wie Unternehmen Controllerinnen und Controller nicht nur gewinnen, sondern durch klare Perspektiven gezielt entwickeln und langfristig halten können.

Das Rollenparadox des Controllings

Modernes Controlling verlangt die Fähigkeit, sich in einem Umfeld digitaler Transformation weiterzuentwickeln und über Routinetätigkeiten hinaus stärker analytisch und beratend zu wirken (vgl. International Federation of Accountants, 2022). Daraus ergibt sich für Controllerinnen und Controller die Notwendigkeit, souverän zwischen Stabilität und Transformation zu wechseln –

oft innerhalb derselben Entscheidung oder desselben Gesprächs. Diese Fähigkeit entsteht nicht automatisch mit Berufserfahrung, sondern durch gezielte Entwicklung. Wo diese Doppelrolle nicht aktiv gestaltet wird, verliert das Controlling nicht nur an Wirkung, sondern auch an Attraktivität.

Attraktivität ist dabei kein Imagefaktor, sondern eine funktionale Voraussetzung für Leistungsfähigkeit. Bleiben hohe Erwartungen bei begrenzten Lern- und Gestaltungsspielräumen, entsteht Frustration und letztlich Abwanderung. Nicht aus Illoyalität, sondern weil Talente Perspektiven suchen, die Entwicklung ermöglichen (vgl. Poynton et al., 2024).

Die zunehmende Automatisierung verstärkt diesen Effekt. Je mehr Routinetätigkeiten entfallen, desto höher werden die Anforderungen an analytische Tiefe, Urteilsfähigkeit und Kommunikation (vgl. World Economic Forum, 2023). Damit verschiebt sich der Wertbeitrag des Controllings und mit ihm die Kompetenzanforderungen. Talente suchen Rollen mit Perspektive und wollen nicht in Routinetätigkeiten stecken bleiben. Attraktivität entsteht dort, wo diese Verschiebung aktiv gestaltet wird: durch klare Entwicklungslogiken, gezielte Weiterbildung und Führung, die Lernen einfordert (vgl. Hogarth und McCartney, 2024).

„Je mehr Routinetätigkeiten entfallen, desto höher werden die Anforderungen an analytische Tiefe, Urteilsfähigkeit und Kommunikation.“

Warum der War for Talents im Controlling früher beginnt als gedacht

Vor diesem Hintergrund verlagert sich der Beginn des War for Talents im Controlling: weg von der Stellenausschreibung, hin zur Ausgestaltung des Berufsfelds. Qualifizierte Talente fragen heute weniger: „Wo bekomme ich einen Job?“ – sondern vielmehr: „Wo kann ich lernen, mich entwickeln und auch langfristig relevant bleiben?“ Gerade im Controlling ist diese Frage entscheidend. Die Außenbilder des Berufs sind widersprüchlich. Automatisierung, KI und standardisierte Reports nähren Zweifel an der langfristigen Rolle.

Attraktivität entsteht daher nicht durch Versprechen, sondern durch Orientierung: ein nachvollziehbares Rollenverständnis, erkennbare Lernpfade und Entwicklungssicherheit (vgl. Jackson und Leonard, 2025). Weiterbildung ist damit kein Zusatzangebot, sondern eine Antwort auf Unsicherheit und somit ein zentrales Entscheidungskriterium für Talente.

Der War for Talents im Controlling lässt sich vor diesem Hintergrund als strukturierter Prozess mit drei Phasen beschreiben:

1. Talente gewinnen
2. Talente entwickeln
3. Talente halten

Phase 1: Talente gewinnen – Erwartungen realistisch gestalten

Phase 1 beginnt mit dem konkreten Kontakt zwischen Unternehmen und potenziellen neuen Mitarbeitenden. Im Zentrum steht das Recruiting – nicht als Selbstdarstellung, sondern als erste Bewährungsprobe für die Attraktivität des Controllings. Entscheidend ist die Übereinstimmung zwischen dem, was versprochen wird, und dem, was später tatsächlich geboten wird. Werden Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume in Aussicht gestellt, müssen sie im Arbeitsalltag erlebbar sein. Bleibt man dauerhaft in der Datenermittlung und -aufbereitung, ohne Präsentation, Projektverantwortung oder Gestaltungsspielraum, bekommt das Rollenbild einen Riss. Ist man wirklich Business Partner – oder doch eher „Erbsenzähler“?

„Werden Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume in Aussicht gestellt, müssen sie im Arbeitsalltag erlebbar sein.“

Authentizität ist hier wichtiger als ein perfekter Auftritt. Für potenzielle Talente ist diese Authentizität mehr als eine Frage der Glaubwürdigkeit. Sie ist eine Entscheidungshilfe. Gerade weil das Rollenbild im Controlling komplex und erklärungsbedürftig ist, achten Bewerberinnen und Bewerber besonders genau darauf, ob Erwartungen realistisch eingeordnet werden. Unklare Versprechen oder bewusst offen gelassene Widersprüche wirken weniger attraktiv als eine ehrliche Darstellung der Anforderungen – einschließlich der Lernkurve, die damit verbunden ist. Recruiting wird so zum ersten Schritt aktiven Erwartungsmanagements und gleichzeitig zu einer Führungsaufgabe im Controlling.

Inhaltlich erfordert Phase 1 ein Umdenken bei den Suchkriterien. Die Fokussierung auf vollständig passende Profile und sofortige Einsatzfähigkeit greift zu kurz. In einem Umfeld hoher Veränderungsdynamik ist Potenzial wichtiger als Perfektion. Gesucht sind Talente mit analytischer Stärke, Lernbereitschaft und dem Willen, Verantwortung zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist eine bewusste interne Standortbestimmung. Noch bevor Gespräche geführt werden, sollte feststehen, welche Entwicklungsperspektiven realistisch sind und welche Kompetenzen heute erforderlich sind. Welche Fähigkeiten erst künftig aufgebaut werden sollen und wer diese Entwicklung begleitet, muss ebenfalls klar definiert sein.



Dipl.-Oec. Guido Kleinhietspaß

ist Trainer und Partner der CA Akademie AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kennzahlenanalyse, Verrechnungspreise und Vertriebs-Controlling. Daneben ist er Autor verschiedener Fachbücher.
g.kleinhietspaß@ca-akademie.de



M. Sc. Mareile Kluge

ist Marketing Managerin bei der CA Akademie AG und befasst sich mit aktuellen Trends rund um Talententwicklung und Weiterbildung für Controllerinnen und Controller.
m.kluge@ca-akademie.de

Erst auf dieser Basis lassen sich Erwartungen formulieren, die im weiteren Verlauf auch eingelöst werden können. Phase 1 entscheidet damit nicht nur über die Stellenbesetzung, sondern über den Startpunkt einer langfristigen und glaubwürdigen Talententwicklung. Genau an diesem Punkt braucht es ein klares Signal an neue Mitarbeitende: "Wir investieren in dich." Nicht als Benefit, sondern als bewusste Entscheidung für gemeinsame Entwicklung. Weiterbildung wird damit zum Ausdruck von Bindungswillen und zur Grundlage dafür, Talente nicht nur zu gewinnen, sondern langfristig zu halten.

Phase 2: Talente entwickeln – Raum schaffen für Lernen und Wachstum

Mit der erfolgreichen Gewinnung eines Talents ist der entscheidende Schritt noch nicht getan. Ob aus Potenzial nachhaltige Leistung entsteht, entscheidet sich in Phase 2: der gezielten Entwicklung. Diese Phase ist der anspruchsvollste Teil des War for Talents und zugleich der wirksamste Hebel für langfristige Attraktivität. Wirksame Talententwicklung erfordert Klarheit. Es muss definiert werden, in welche Richtung Talente sich entwickeln sollen, welche Kompetenzen nötig sind und welcher Fortschritt erwartet wird. Entwicklung darf nicht dem Zufall überlassen sein, sondern braucht Orientierung, Feedback und Verbindlichkeit. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Führungskraft. Sie bietet Orientierung, fordert Entwicklung ein und begleitet den Prozess aktiv. Talententwicklung ist damit keine reine HR-Aufgabe, sondern ein wesentlicher Bestandteil wirksamer Führung.

Inhaltlich muss Entwicklung breiter gedacht werden als reine Fachqualifikation. Analytisches Denken, Kommunikations- und Sozialkompetenz sowie die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte einzuordnen, gewinnen an Bedeutung. Entwicklung entsteht durch einen gezielten Mix aus Lernen im Arbeitsalltag, Projektverantwortung, Job Rotation, Coaching und strukturierter Weiterbildung. Seminare und Trainings wirken dabei nur dann, wenn sie in klare Entwicklungsziele eingebettet und durch Führung begleitet werden. Welche Kompetenzen dabei im Fokus stehen müssen, ergibt sich aus den veränderten Anforderungen an das Controlling. Denn die Anforderungen verdichten sich nicht nur quantitativ, sondern auch qualita-

tiv. Routinetätigkeiten werden automatisiert, während die Erwartungen an Analysefähigkeit, Einordnungskompetenz und Entscheidungsunterstützung steigen. Controllerinnen und Controller bewegen sich näher an unternehmerischen Entscheidungen und das häufig unter Unsicherheit, Zeitdruck und widersprüchlichen Interessen. Weiterbildung muss diese Realität aufgreifen und gezielt darauf ausgerichtet sein.

Auf fachlicher Ebene bedeutet dies, die Steuerungsfähigkeit des Controllings systematisch abzusichern und weiterzuentwickeln. Neben einem soliden Fundament in Accounting und Finanzsteuerung gewinnen datenbasierte Analysekompetenzen zunehmend an Bedeutung. Moderne Controlling-Rollen erfordern ein Verständnis für Business Intelligence, Analytics und Information Design, um aus Daten belastbare Entscheidungsgrundlagen zu machen und diese adressatengerecht aufzubereiten. Hinzu kommen neue technologische Möglichkeiten – etwa im Umfeld von KI und Advanced Analytics.

„Weiterbildung im Controlling muss daher gezielt auf die Stärkung fachlicher und sozialer Kompetenzen ausgerichtet sein.“

Fachliche Exzellenz allein reicht dabei jedoch nicht aus. Mit der Nähe zu Entscheidungen steigen auch die sozialen Anforderungen an Controllerinnen und Controller.

Sie müssen komplexe Sachverhalte verständlich kommunizieren, kritische Rückfragen formulieren, Zielkonflikte moderieren und mit Unsicherheit umgehen können. Weiterbildung im Controlling muss daher gezielt auf die Stärkung fachlicher und sozialer Kompetenzen ausgerichtet sein. Die Matrix in **Abb. 1** macht deutlich, dass die Rolle des Controllings dann glaubwürdig ausgefüllt und weiterentwickelt werden kann, wenn beide Kompetenzbereiche hoch sind.

Sind fachliche und soziale Kompetenzen gleichermaßen ausgeprägt, fließen Analysen als belastbare Entscheidungsgrundlagen in die Steuerung ein und es besteht ein wirksames Controlling.

Sind die fachlichen Kompetenzen hoch, die sozialen jedoch gering ausgeprägt, bleibt Controlling analytisch stark, entfaltet aber nur geringe Wirkung im Entscheidungsprozess. Mit hohen sozialen Kompetenzen, aber fehlender fachlicher Substanz, ist Controlling anschlussfähig im Auftritt, unterstützt Entscheidungen jedoch nicht fundiert. Sind weder fachliche noch soziale Kompetenzen ausreichend ausgeprägt, beschränkt sich der Beitrag auf Ausführung und Absicherung ohne steuerungsrelevanten Einfluss und ist reine operative Abwicklung.

Für die Entwicklung von Talenten im Controlling bedeutet das: Weiterbildung muss gezielt darauf ausgerichtet sein, beide Dimensionen gemeinsam zu stärken. Nicht als abstraktes Ideal, sondern abhängig von der

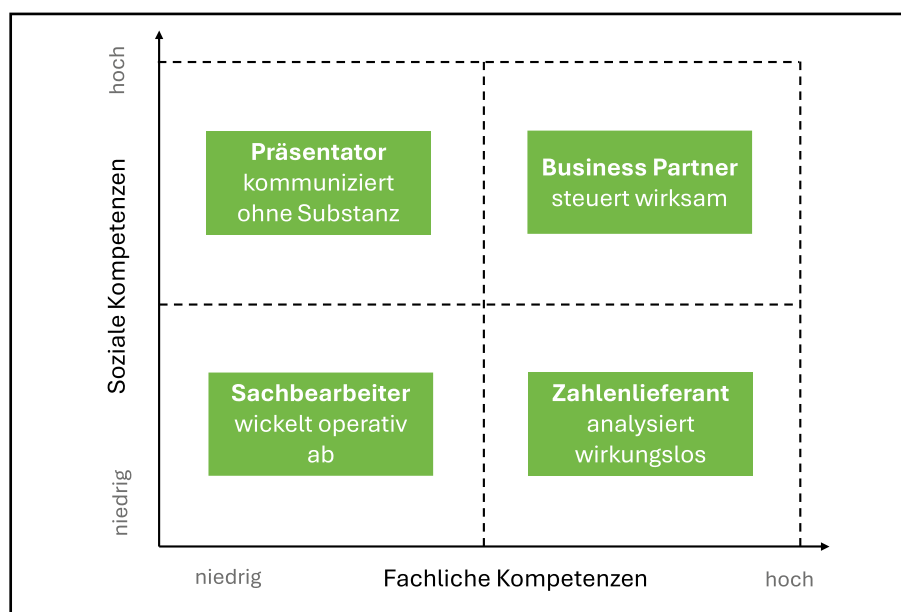


Abb. 1: Einfluss fachlicher und sozialer Kompetenz auf die Wirksamkeit im Controlling (eigene Darstellung)

jeweiligen Ausgangslage. Die Kombination aus fachlicher Substanz und sozialer Wirksamkeit entscheidet darüber, ob Entwicklung zu Steuerungswirkung führt oder wirkungslos bleibt.

Phase 3: Talente halten – Perspektiven bieten

Die langfristige Bindung von Talenten beginnt nicht mit formalen Maßnahmen, sondern im täglichen Miteinander. Phase 3 setzt dort an, wo Entwicklung konkret erlebt wird und sich zeigt, ob Talente im Unternehmen eine Zukunft sehen. Ein zentraler Faktor ist die persönliche Beziehung. Bindung entsteht nicht abstrakt zum Unternehmen, sondern in der Zusammenarbeit mit konkreten Personen. Führungskräfte, Mentoren und Mentorinnen spielen auch hier eine Schlüsselrolle. Durch Interesse an der Entwicklung, regelmäßigen Austausch und die Bereitschaft, Verantwortung zu übertragen. Vertrauen und Verlässlichkeit sind dabei wichtiger als kurzfristige Anreize.

„Unternehmen müssen daher nicht nur Entwicklung einfordern, sondern sie auch ermöglichen – fachlich, methodisch und persönlich.“

Eng damit verbunden ist die kontinuierliche Weiterentwicklung. Talente zeichnen sich häufig durch eine hohe intrinsische Motivation aus. Sie wollen lernen, wachsen und sich neuen Herausforderungen stellen. Unternehmen müssen daher nicht nur Entwicklung einfordern, sondern sie auch ermöglichen – fachlich, methodisch und persönlich. Weiterbildung wirkt hier als zentraler Bindungsfaktor. Sie signalisiert Investitionsbereitschaft, eröffnet Perspektiven und unterstützt den nächsten Entwicklungsschritt. Gleichzeitig erfordert nachhaltige Bindung Offenheit für individuelle Entwicklungswege. Talente müssen die Chance haben, sich zu entfalten – auch dann, wenn sie ihre Führungskraft perspektivisch fachlich überholen oder schneller vorankommen. Wo Entwicklung begrenzt wird, geht Bindung verloren.

Unterstützend wirkt ein konsequent ausgerichtetes HR-Controlling. Statt sich auf Spätindikatoren wie Fluktuationsquoten zu be-

schränken, sollten steuerungsrelevante Fragen im Fokus stehen: Wie entwickeln sich Kompetenzen? Wie werden Weiterbildungsangebote genutzt? Wie klar sind die Perspektiven? So wird Bindung nicht dem Zufall überlassen, sondern aktiv gestaltet.

Fazit: Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor

Der War for Talents im Controlling lässt sich nur dann erfolgreich gestalten, wenn Gewinnen, Entwickeln und Halten von Talenten als zusammenhängender Prozess verstanden werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die systematische Weiterbildung. Sie schafft Attraktivität, ermöglicht Entwicklung und wirkt als nachhaltiger Bindungsfaktor. Gleichzeitig unterstützt sie Talente dabei, neue Kompetenzen aufzubauen, sich in veränderte Rollenbilder hineinzubewegen und langfristige Perspektiven im Controlling zu erkennen. Dabei zeigt sich zunehmend: Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Weiterbildung gezielt entlang fachlicher und sozialer Kompetenzachsen ausgerichtet ist. Für viele Talente schafft dies Sicherheit in einem Berufsbild, dessen zukünftige Ausprägung nicht eindeutig feststeht, und erhöht damit die Planbarkeit für Organisation und Talente.

Wer Attraktivität, Entwicklung und Weiterbildung im Controlling dem Zufall überlässt, riskiert schleichende Wirkungsverluste: Rollen bleiben unscharf, Potenziale ungenutzt, Steuerungsimpulse schwächer als möglich. Umgekehrt entsteht dort, wo Entwicklung systematisch gestaltet wird, nicht nur Bindung, sondern auch fachliche und organisatorische Stabilität. Weiterbildung wird so zu einem Element vorausschauender Steuerung – mit Wirkung weit über einzelne Personalentscheidungen hinaus. Hier ist das Controlling gefordert und könnte HR-Controlling einmal in eigener Sache betreiben. ■

Literatur

- Hogarth, A. und McCartney, C. (2024), *Resourcing and talent planning report 2024*, London: Chartered Institute of Personnel and Development
- International Federation of Accountants (2022), *Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this new era*
- Jackson, M. und Leonard, A. (2025), *Your transformation can't succeed without a talent strategy*, Harvard Business Review
- Poynton, S., Flynn, J., Eaton, K., Cantrell, S., Mallon, D. und Scoble-Williams, N. (2024), *2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries – Human performance in a boundaryless world*, Deloitte
- World Economic Forum (2023), *The future of jobs report 2023*



PODCAST CONTROLLING VORDENKER

Im Podcast „**CONTROLLING VORDENKER**“ sprechen die Controlling-Experten Prof. Ronald Gleich und Prof. Mischa Seiter mit CFOs bekannter Unternehmen über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Sie hören den ungefilterten „O-Ton“ aus der Praxis.

Die Podcast-Reihe ist im Abonnement und in der App des Controller Magazins enthalten.

Aktuelle Folge mit Hans-Jürgen Koss
„Chief Change Officer: Prozesse optimieren, Effizienz steigern“

Controller Magazin digital