

Playbook

Future Skills im Controlling

Ulrich Egle

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Hochschule Luzern



1. Motivation

Geopolitische Spannungen, volatile Märkte, sich wandelnde gesellschaftliche Normen sowie insbesondere technologische Innovationen sind zentrale Einflussfaktoren, die die Transformation von Geschäftsmodellen und Arbeitswelten massgeblich prägen. Geschäftsmodelle werden reorganisiert, Geschäftsprozesse automatisiert und Aufgaben neu strukturiert, um den gegenwärtigen sowie zukünftigen Herausforderungen adäquat zu begegnen.

Der Einfluss künstlicher Intelligenz verdeutlicht bereits, in welchem Ausmass sich Rollenprofile und Aufgabenbereiche wandeln. Es bedarf einer Anpassung der Arbeitsmethoden und Kompetenzen, um in der zukünftigen Arbeitswelt erfolgreich agieren zu können. Während bestimmte Kompetenzen weiterhin von Bedeutung sind, werden andere durch Automatisierung obsolet, und es entstehen neue Anforderungen an Fähigkeiten.

Das Playbook „Future Skills im Controlling“ zielt darauf ab, CFOs, Finanzverantwortlichen, Controllerinnen und Controllern sowie HR-Verantwortlichen eine fundierte Orientierungshilfe zur Entwicklung zeitgemässer Kompetenzprofile im Controlling bereitzustellen. Das Ziel besteht darin, Controlling-Teams zukunftsfähig zu konzipieren und sie bei der Aneignung relevanter zukunftsorientierter Kompetenzen systematisch zu fördern. Im Fokus steht vor allem die Fähigkeit, den vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen adäquat zu begegnen und sich flexibel an dynamische Rahmenbedingungen anzupassen.

Das Playbook präsentiert eine systematische Beschreibung, die sowohl etablierte als auch innovative Schlüsselkompetenzen im Controlling berücksichtigt. Mit dem Tool «Future Skills im Controlling» lassen sich die Kompetenzen im Controlling systematisch erfassen, vergleichen und daraus Massnahmen ableiten.

2. Future Skills im Controlling

Aktuell lässt sich in zahlreichen Unternehmen eine Reorganisation des Controllings feststellen, die sich insbesondere durch die Implementierung neuer Rollenprofile und Kompetenzportfolios manifestiert. Es wird ersichtlich, dass im Controlling ein erheblicher Handlungsbedarf hinsichtlich der Kompetenzenanforderungen und der Kompetenzentwicklung besteht, um die zukünftigen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Für die Zukunftsfähigkeit des Controllings ist insbesondere der angemessene Kompetenzmix der Mitarbeitenden von wesentlicher Bedeutung. In diesem Kontext kommt der Begriff „Future Skills im Controlling“ zum Einsatz.

Future Skills im Controlling bezeichnen jene Schlüsselkompetenzen, die notwendig sind, um die nachhaltige Transformation sowie die erfolgreiche Gestaltung des Geschäftsmodells durch das Controlling systematisch zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Die Future Skills im Controlling sind multidimensional strukturiert und unterliegen einem kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung.

Bei Future Skills handelt es sich um langfristige Kompetenzentscheidungen für das Unternehmen, die mit Unsicherheiten und Risiken verbunden sind, insbesondere in einem stark schwankenden Markt- und Technologieumfeld.

Es besteht häufig ein Defizit an Orientierungshilfen, die eine systematische Ableitung, Kategorisierung und Vergleichbarkeit der relevanten zukünftigen Controlling-Kompetenzen in den Unternehmen gewährleisten.

3. Controlling-Kompetenzdomänen

Die zukünftige Entwicklung des Controllings ist durch die Integration datenbasierter Ansätze, eine ausgeprägte technologische Affinität sowie eine verstärkte Ausrichtung auf Beratungsleistungen geprägt.

Die Future Skills im Controlling lassen sich anhand von 8 Kompetenzdomänen definieren:

- **Controlling-Kompetenz**
- **Business-Kompetenz**
- **Management-Kompetenz**
- **Daten-Kompetenz**
- **Technologie-Kompetenz**
- **KI-Kompetenz**
- **Sozialkompetenz**
- **Selbstkompetenz**

Die Kompetenzdomänen, die den Future Skills im Controlling zugrunde liegen, werden im weiteren Verlauf vorgestellt.

Reflexion

Was verstehe ich unter Future Skills?

Was sind für mich Future Skills im Controlling?

4. Domäne «Controlling-Kompetenz»

Die Controlling-Kompetenz bildet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da sie massgeblich bestimmt, ob ein Unternehmen die relevanten Steuerungshebel priorisiert oder sich auf die Optimierung von Symptomen beschränkt.

Leitfrage: Wie umfassend und aktuell ist mein Controlling-Wissen?

Die Mitarbeitenden im Controlling verfügen über fundiertes und aktuelles Controlling-Fachwissen, das sie eigenverantwortlich und zielgerichtet zur Lösung komplexer und vielfältiger Aufgaben im Controlling einsetzen können.

Controlling-Fachwissen

Die Kenntnis der Eigenschaften und Ausprägungen von Kosten- und Erlösmodellen, Controlling-Prozessen sowie Steuerungssystemen bildet die Grundlage für ein effektives Controlling des Geschäftsmodells, der Funktionsbereiche, der Geschäftsprozesse, des Projektcontrollings und der Beteiligungen.

Dadurch wird die Erfüllung der grundlegenden Controlling-Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle sichergestellt. Zum Fachwissen im Controlling zählen zudem die angrenzenden Bereiche Accounting, Governance, Nachhaltigkeit sowie Chancen- und Risikomanagement.

Controlling-Werkzeuge

Controlling-Mitarbeitende verfügen über ein fundiertes Verständnis der unternehmensspezifischen Herausforderungen und wenden geeignete strategische sowie operative Controlling-Instrumente an, um Kosten- und Erlösstrukturen gezielt zu beeinflussen. Dies umfasst z. B. adäquate KPIs, Werttreiberanalysen, Prozesskostenrechnung, moderne Budgetierungsansätze.

Controlling-Lernagilität

Die Etablierung, Aufrechterhaltung und fortlaufende Optimierung der Fachkompetenzen im Controlling sind fundamentale Aufgabenbereiche sämtlicher Controlling-Mitarbeitenden. Dabei erneuern oder ersetzen sie veraltete Controlling-Ansätze durch wirkungsvollere Instrumente, selbst wenn seitens der Stakeholder Skepsis gegenüber neuen Controlling-Konzepten besteht. Dies kann beispielsweise die Implementierung neuer Steuerungsgrössen oder Planungsinstrumente umfassen. Die Kombination aus fundierten Fachkompetenzen und der intrinsischen Motivation, sich kontinuierlich mit den aktuellen Entwicklungen im Controlling auseinanderzusetzen, bildet die essenzielle Grundlage für ein erfolgreiches und zukunftsorientiertes Controlling.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Sachkundige Anwendung des Controlling-Fachwissens
- Modellierung, korrekte Umsetzung und adäquate Anwendung moderner Controlling-Systeme (Target Operating Model)
- Zugänglichkeit gegenüber neuen Controlling-Entwicklungen

Takeaways

Angeichts der fortschreitenden Automatisierung sowie des Einsatzes neuer Technologien und Anwendungen gewinnt die Controlling-Fachkompetenz als Differenzierungsmerkmal an Bedeutung. Controlling-Fachwissen ist das Fundament für die Entscheidungsunterstützung, insbesondere in volatilen Zeiten.

Nur diejenigen im Controlling, die die zugrunde liegenden Prinzipien des Kostenmanagements, die Planungs- und Steuerungsmechanismen, die relevanten Kosten- und Werttreiber sowie die Korrelationen zwischen Kosten und Performance fundiert verstehen, sind in der Lage, Daten wertschöpfend zu interpretieren und bereitzustellen.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Controlling-Kompetenz?

5. Domäne: «Business-Kompetenz»

Das Controlling nimmt eine zentrale Funktion bei der Konzeption und Implementierung der Steuerungslogik eines Geschäftsmodells ein.

Leitfrage: Wie umfangreich ist mein Business-Wissen?

Unternehmensentscheider konzipieren Strategien, evaluieren Szenarien und modifizieren fortlaufend Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Produkte sowie Kompetenzen, um den dynamischen Anforderungen gerecht zu werden. Ihr Ziel besteht darin, fundierte Entscheidungen zu treffen, um den Herausforderungen einer zunehmend ungewissen Zukunft gerecht zu werden und nachhaltigen Wert zu schaffen.

Zuverlässige Entscheidungsunterstützung

Die Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien erfolgen im Rahmen eines kontinuierlichen Evaluationsprozesses, der darauf ausgerichtet ist, einen dauerhaften Wertzuwachs zu gewährleisten. Dieser Prozess verläuft nicht linear, sondern erfordert fortlaufende Anpassungen an sich wandelnde Rahmenbedingungen sowie an volatile Märkte. Eine wesentliche Funktion des Controllings besteht in der Gewährleistung zuverlässiger Entscheidungsunterstützung.

Controlling-Fachkräfte sind befähigt, auf Grundlage von Marktentwicklungen (beispielsweise Kunden- und Wettbewerbsverhalten), technologischen Innovationen (etwa Künstliche Intelligenz), makroökonomischen Faktoren (wie Inflation) sowie geopolitischen Einflüssen (beispielsweise Zölle) relevante Massnahmen abzuleiten, zu bewerten und als Entscheidungsgrundlage unmittelbar bereitzustellen.

Das Controlling führt Szenarioanalysen durch, stellt Handlungsoptionen bereit, die Wahrscheinlichkeiten, Risiken sowie empfohlene nächste Schritte berücksichtigt.

Transformationsunterstützung

Im Controlling sind transformatorische Kompetenzen (z. B. Digitale Transformation), insbesondere im Bereich des Geschäftsmodells, unerlässlich, um Wachstumspotenziale zu identifizieren sowie neue Anwendungsfälle zu entwickeln und zu bewerten. Ferner verfügen Controlling-Mitarbeitende über ein fundiertes Verständnis der (digitalen) Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Wertschöpfungsbausteine sowie Produkte und Dienstleistungen.

Standards und Regelwerke

Die Kenntnis einschlägiger Normen und Rahmenwerke ist unerlässlich, um im Kontext der Controlling-Tätigkeiten die Einhaltung rechtlicher und ethischer Grundsätze sowie Compliance-Anforderungen sicherzustellen. Dieser Aspekt gewinnt an Relevanz infolge des zunehmenden Einsatzes künstlicher Intelligenz und der Bewältigung von ESG-Aufgaben.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Betriebswirtschaftliches Verständnis
- Geschäftsmodell- und Geschäftsprozessverständnis
- Regulatorisches Wissen (z. B. ESG, Zollverordnungen)

Takeaways

Mitarbeitende im Controlling zeichnen sich durch Neugier und Offenheit aus, um sich in neue Themenfelder einzuarbeiten. Sie unterstützen Unternehmen in volatilen Marktumfeldern durch nachvollziehbare Szenarien und tragen aktiv zur Entwicklung von Geschäftsmodellen bei. Das Controlling nimmt fortlaufend Anpassungen am Informationssystem vor, um den Veränderungen des Geschäftsmodells gerecht zu werden. Ein tiefgehendes Verständnis des Geschäftsmodells in all seinen Facetten sowie fundierte Kenntnisse der zugrunde liegenden Prozesse und Werttreiber sind hierfür unerlässlich.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Business-Kompetenz?

6. Domäne: «Management-Kompetenz»

Management-Kompetenz wandelt das Controlling von einer reinen Überwachungsfunktion in eine proaktive, zukunftsorientierte Steuerungsfunktion um, die für den Unternehmenserfolg unerlässlich ist.

Leitfrage: Wie gut kann ich Ziele setzen, Ressourcen planen und Projekte steuern?

Die Bandbreite der Aufgaben im Controlling, von der Durchführung von Optimierungsprozessen bis zur Initiierung von Innovationsvorhaben, setzt den gezielten Einsatz adäquater Managementkonzepte voraus. Die Mitarbeitenden im Controlling verfügen über einen umfassenden und zeitgemässen Methodenbaukasten, mit dem sie die unterschiedlichen Herausforderungen im Unternehmen effektiv bewältigen können.

Leadership

Leadership bedeutet die Stärkung der Resilienz, der Innovationsfähigkeit und der Dynamik in der Controlling-Funktion. Es geht um Bewusstsein und Unterstützung der Controlling-Mitarbeitenden beim Wandel sowie bei der Eingliederung neuer Themen und Aufgaben. Das dynamische Umfeld erfordert einen Führungsstil, der agil und lösungsorientiert auf Herausforderungen reagiert.

Change Management

Die Kompetenz im Change Management stellt im Controlling eine zentrale Fähigkeit dar, da Controlling-Mitarbeitende als Steuerungseinheit Veränderungen nicht lediglich begleiten, sondern aktiv mitgestalten müssen. Diese Vorgehensweise ist erforderlich, um Widerstände zu überwinden, die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu fördern, das Gesamtbild kontinuierlich im Blick zu behalten und die Transformation sowohl kosteneffizient als auch erfolgreich umzusetzen. Ziel ist es, proaktiv zu agieren, statt lediglich auf Probleme zu reagieren.

Projektmanagement

Projektmanagement-Kompetenz ist für das Controlling von wesentlicher Bedeutung, da sie gewährleistet, dass Projekte nicht nur finanziell, sondern auch hinsichtlich der Zeit, der Qualität und der Ressourcen planmässig verlaufen. Darüber hinaus ermöglicht konsequentes Projektmanagement die frühzeitige Identifikation und Steuerung von Risiken sowie die Sicherstellung der Zielerreichung.

Methodenwerkzeugkasten

Der Einsatz adäquater Methoden ermöglicht es, sowohl interne als auch externe Controlling-Kunden in operativen als auch strategischen Projekten effektiv zu unterstützen. Dies lässt sich beispielsweise durch den Einsatz von Innovationstechniken, Kreativitätstechniken, Verhandlungstechniken sowie Fremdsprachen erreichen. In dieser Funktion kommen zeitgemässe Techniken der Präsentation, Moderation, Motivation und Kommunikation zum Einsatz.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Leadership
- Change Management
- Projektmanagement
- Methoden

Takeaways

Das Controlling positioniert sich somit als kompetenter Management- und Methodenberater mit ausgeprägter Problemlösungskompetenz. Die Controlling-Mitarbeitenden verfügen über Kenntnisse über die jeweiligen Vor- und Nachteile relevanter Methoden und sind in der Lage, diese sachgerecht und zielorientiert einzusetzen.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Management-Kompetenz?

7. Domäne: «Daten-Kompetenz»

Daten-Kompetenz verbindet fachliche Expertise mit analytischen Fähigkeiten und ermöglicht dem Controlling, datengetriebene Entscheidungen zu gestalten.

Leitfrage: Kann ich Daten aufbereiten, analysieren, kommunizieren und für Entscheidungen nutzen?

Im Controlling kommen zunehmend anspruchsvolle Datenmodelle sowie analytische Verfahren und Techniken zum Einsatz. Die Grundlage ist ein hoher Reifegrad des Datenmanagements im Unternehmen.

Data Literacy

Controllerinnen und Controller verfügen daher über die Fähigkeit, relevante interne und externe Daten zu erfassen, zu verarbeiten und auszuwerten. Grundlage hierfür sind eine ausgeprägte Datenkultur, Datenkompetenz und fundierte Programmierkenntnisse im Controlling, die zur kontinuierlichen Weiterentwicklung steuerungsrelevanter Informationen beitragen.

Business Analytics

Mitarbeitende im Controlling tragen die Verantwortung für die effektive Nutzung der Daten im Unternehmen, von der Entwicklung der Datenstrategie und der Datenmodellierung über die Tool-Auswahl bis hin zur Implementierung und Nutzung der Daten. Hierfür sind Kompetenzen im Bereich Business Analytics unerlässlich. Voraussetzung für die wertschöpfende Nutzung der Ressource Daten sind fundierte mathematische und statistische Kenntnisse, die die Durchführung anspruchsvoller Datenanalysen ermöglichen.

Datengetriebene Geschäftsmodelle

Mit aktuellen Datenkompetenzen wird der Controller zum Gestalter datengetriebener Geschäftsmodelle. Leistungsfähige Tools ermöglichen dem Controlling den Zugriff auf relevante Informationen in Echtzeit und erlauben, unmittelbar geeignete Massnahmen zu ergreifen.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Finanzielle Datenmodellierung
- Programmierung
- Datenanalyse und Visualisierung
- Storytelling

Beispiel: Controller als Data Scientist

Controllerinnen und Controller, die als Data Scientists agieren, verfügen über ausgeprägte analytische Kompetenzen zur Lösung komplexer, wenig planbarer und ständig wandelnder Aufgabenstellungen. Sie beherrschen den Umgang mit gängigen digitalen Technologien, Datenplattformen, Tools, Analysewerkzeugen sowie Programmierkenntnisse.

Durch die Verknüpfung verschiedener Datenformate und das Testen unterschiedlicher Lösungsansätze realisieren sie eigenverantwortlich Problemlösungen. Data Scientists wenden mathematische und analytische Methoden an, um datenintensive Fragestellungen im Controlling zu bearbeiten, beispielsweise durch Forecasting, Simulationen oder Predictive Analytics. Sie analysieren und evaluieren intensiv verschiedene Lösungswege, um datenbasierte Grundlagen für das Controlling vorzubereiten oder bereitzustellen. Dabei übernehmen Data Scientists Verantwortung für die Tragweite der datenbasierten Analysen und entwickeln ihre Datenkompetenz kontinuierlich weiter.

Takeaways

Das Controlling trägt die Verantwortung für die finanzielle Datenhoheit sowie das Datenmodell im Unternehmen. Daher müssen Controllerinnen und Controller sowohl das Datenmanagement als auch moderne Analysemethoden beherrschen. Die Ergebnisse können anschaulich visualisiert und durch Storytelling verständlich und überzeugend kommuniziert werden.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Daten-Kompetenz?

8. Domäne: «Technologie-Kompetenz»

Technologie-Kompetenz sichert die Zukunftsfähigkeit des Controllings, da moderne Steuerungssysteme ohne ausgeprägte Technologieaffinität im Controlling nicht mehr skalierbar sind.

Leitfrage: Wie sicher ist mein Umgang mit Technologien und Anwendungen?

Die Mitarbeitenden im Controlling verfügen über ein IT-Mindset sowie über technische Kompetenzen, die ihnen ermöglichen, ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen. IT-Management bildet die Grundlage für die technologische Instandhaltung, die Weiterentwicklung und die Integration der Geschäfts- und Funktionsbereiche, die eine effiziente Steuerung gewährleisten. Controlling-Verantwortliche schaffen die Rahmenbedingungen für den Einsatz neuer Technologien und fördern und begleiten die damit verbundenen Veränderungen engmaschig.

Technologieoffenheit

Es bedarf technologieaffiner Controlling-Mitarbeitende, die relevante Technologien verstehen und Tools zielgerichtet einsetzen können. Auf diese Weise wird die Basis für die Transformation des Geschäftsmodells sowie der Finanz- und Controlling-Funktion geschaffen.

Systemkompetenz

Die Controlling-Mitarbeitenden verfügen über umfassende Kenntnisse in Bezug auf IT-Anwendungen, insbesondere Office-Pakete, ERP-Systeme sowie Business-Intelligence-, Business-Analytics- und Dashboard-Lösungen.

Sie nutzen diese Tools zur Unterstützung effizienter Datenanalysen, zur Optimierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie zur fundierten Entscheidungsfindung. Dadurch eröffnen sich Potenziale für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die Wettbewerbsvorteile schaffen.

Technologiekompetenzen umfassen zudem das Monitoring aktueller Technologietrends sowie die Gestaltung der IT-Governance und der IT-Security.

Wertbeitrag

Technologie-Kompetenz umfasst auch die Ermittlung des Wertbeitrags von Technologieinvestitionen. Die Erstellung, Berechnung und Kommunikation eines Business Case für Technologien ist eine durchaus anspruchsvolle Controlling-Aufgabe.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Technologieaffinität
- IT-Governance
- Systemkompetenz: ERP-Tools
- Systemkompetenz: CPM-Tools
- Systemkompetenz: Kollaborations-Tools
- Cyber-Security

Takeaways

Technische Kompetenzen prägen bereits heute den Arbeitsalltag im Controlling und bilden die Grundlage für Effizienzsteigerungen sowie Innovationen im Unternehmen (Ambidextrie). Controllingleiterinnen und Controllingleiter sollten sich daher fragen, welche Ziele sie mit neuen Technologien und qualifizierten Mitarbeitenden, die nicht zwangsläufig Controlling-Experten sein müssen, verfolgen und inwiefern diese Technologien diese Ziele unterstützen.

Mit einer ausgeprägten Technologie-Kompetenz positioniert sich das Controlling als zentraler Ansprechpartner für die Transformation des Geschäftsmodells sowie der Finanz- und Controllingfunktion.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Technologie-Kompetenz?

9. Domäne: «Künstliche Intelligenz-Kompetenz»

KI-Kompetenz ist für das Controlling entscheidend, weil die künstliche Intelligenz das gesamte Controlling-System grundlegend verändert.

Leitfrage: Kann ich KI-Tools effektiv einsetzen und zugleich deren Grenzen einschätzen?

Die künstliche Intelligenz hat in kurzer Zeit die Arbeitsweise und Geschäftsprozesse in Unternehmen, insbesondere im Controlling, grundlegend verändert. KI leistet Unterstützung im gesamten Controlling-Modell. Insbesondere im operativen Controlling lassen sich durch den KI-Einsatz bereits signifikante Produktivitätssteigerungen erzielen. KI-gestützte Werkzeuge tragen zu einer verbesserten Prognosequalität in der Planung und Budgetierung bei, interpretieren automatisch Abweichungen und geben Handlungsempfehlungen.

KI-Mindset

Controlling-Mitarbeitende entwickeln zunehmend ein sogenanntes KI-Mindset, das eine offene und neugierige Haltung gegenüber neuen KI-Entwicklungen sowie die Bereitschaft, mit KI-Anwendungsfällen zu experimentieren und zu lernen, umfasst. Hieraus ergeben sich jedoch auch wichtige Aufgaben für das Controlling, etwa die Ermittlung des Wertbeitrags von KI-Use-Cases, die KI-Skalierung und den produktiven Betrieb der KI-Lösungen.

KI-Literacy

Ein zukunftsfähiges Controlling benötigt ein umfassendes Portfolio an KI-Kompetenzen. Die Mitarbeitenden sollten grundlegendes Verständnis dafür besitzen, welche Leistungen KI erbringen kann, wie KI-Systeme funktionieren und welche Chancen sowie Grenzen damit verbunden sind. Diese Kompetenz umfasst Bereiche wie Machine Learning, Natural Language Processing, generative KI und agentische KI.

KI-Fluency

Mitarbeitende müssen befähigt werden, KI-Tools im Arbeitsalltag sicher und effizient einzusetzen. Die Fähigkeit zur Orchestrierung verschiedener KI-Werkzeuge gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Controlling-Mitarbeitende sollten sowohl die verfügbaren Tools kennen als auch wissen, wie sie optimal genutzt werden können, um Automatisierungspotenziale zu heben oder menschliche Arbeit sinnvoll zu ergänzen. Hierzu zählt auch das sogenannte Prompt Engineering, also die Formulierung von Eingaben für KI-Systeme, um verlässliche und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

KI-Auswirkungen

Durch die Automatisierung reduziert KI viele Routineaufgaben; gleichzeitig steigen jedoch die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Sie müssen einerseits KI-Systeme verstehen und verantwortungsvoll einsetzen, andererseits auch komplexe menschliche Fähigkeiten wie Empathie, Kreativität und Anpassungsfähigkeit weiterentwickeln. Dabei ist es essenziell, dass Controlling-Mitarbeitende die Ergebnisse von KI-Systemen kritisch hinterfragen und validieren.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- KI-Offenheit
- KI-Skalierung
- KI-Validierung

Takeaways

Künstliche Intelligenz transformiert das Controlling grundlegend, ersetzt jedoch weder menschliche Expertise noch Kontrolle. Vielmehr entstehen hybride Rollen, in denen Fähigkeiten, etwa in den Bereichen Datenanalyse, Machine Learning, Programmierung, Automatisierung und Cyber Security, mit menschlichen Qualitäten wie kritischem Denken, Kommunikation, Kreativität, Empathie und Lernagilität verschmelzen.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste KI-Kompetenz?

10. Domäne: «Sozialkompetenz»

Mit zunehmender Komplexität der Steuerungsaufgaben gewinnt die Sozialkompetenz an Bedeutung, da sie unterschiedliche Interessen zu gemeinsamen Entscheidungen und zu einem verbindlichen Commitment zusammenführt.

Leitfrage: Wie ausgeprägt sind bei mir Empathie, Teamfähigkeit und Kommunikation?

Die moderne Controlling-Persönlichkeit zeichnet sich durch eine ausgeprägte Sozialkompetenz aus, die Empathie, Kommunikation, Teamfähigkeit, Konfliktlösung sowie Selbstmanagement umfasst.

Empathie

Empathie bezeichnet die Fähigkeit, sich in die emotionale Lage anderer Personen einzufühlen und sie unter Berücksichtigung ihrer Gefühle angemessen zu behandeln. Empathie spielt im Controlling eine zentrale Rolle, da sie die Grundlage für Vertrauen, eine verbesserte Kommunikation sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet.

Beratungsfähigkeit

Controlling-Mitarbeitende verfügen über die Fähigkeit, ihre internen und externen Ansprechpersonen erfolgreich mit ihrem Wissen weiterzuhelfen. Sie unterstützen und begleiten die Stakeholder professionell bei Problemen, Entscheidungen und Veränderungsprozessen.

Kommunikation

Kommunikationskompetenz ist im Controlling essenziell, da Controlling nur dann Wirkung entfaltet, wenn Zahlen verstanden, akzeptiert und in Entscheidungen umgesetzt werden. Durch eine klare, konsistente und adressatengerechte Kommunikation baut das Controlling nachhaltig Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf und fördert damit die Akzeptanz von Massnahmen.

Zusammenarbeit

Controlling schafft und sichert durch erfolgreiche funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Koordination einen messbaren Mehrwert für das Unternehmen. Die Controlling-Funktion fungiert als Bindeglied zwischen den Fachabteilungen und der Unternehmensführung und stärkt damit das strategische und operative Management. Dies erfordert konstruktive Zusammenarbeit sowie Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft.

Konfliktlösung

Die Lösungsansätze im Controlling sind häufig mit Spannungen verbunden. Controlling-Mitarbeitende zeichnen sich durch Konfliktlösungskompetenz aus und unterstützen interne wie externe Geschäftspartner bei der Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben. Die Gestaltungskraft im Controlling entsteht durch eine Kultur wertschätzender Kooperationen.

Networking

Controlling entfaltet seine Wirkung durch Zugang, Vertrauen und Einfluss. Gute interne und externe Vernetzung der Mitarbeitenden ermöglicht es, frühzeitig Informationen über Veränderungen zu erhalten, die häufig ausserhalb der Controlling-Funktion stattfinden. Netzwerke schaffen damit einen entscheidenden Wissensvorteil.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Empathie
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Kommunikation

Takeaways

Sozialkompetenz trägt massgeblich dazu bei, dass Controlling-Mitarbeitende durch wirkungsvolle und zielorientierte Kommunikation sowohl die finanziellen als auch die nicht-finanziellen Implikationen von Entscheidungen verständlich erläutern können und Akzeptanz schaffen.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Sozialkompetenz?

11. Domäne: «Selbstkompetenz»

In einem zunehmend dynamischen Geschäftsumfeld gewinnt die Selbstkompetenz an Bedeutung, da Fokus, Disziplin und Resilienz massgeblich die Qualität von Analysen und Entscheidungen beeinflussen.

Leitfrage: Wie steht es um meine Selbstreflexion und Resilienz?

Selbstkompetenz umfasst die Fähigkeit, sich selbst zu kennen, zu steuern und zu reflektieren, um persönliche wie berufliche Ziele zu erreichen. Das bedingt eine realistische Einschätzung von Situationen.

Selbstreflexion

Mitarbeitende im Controlling verfügen über die Fähigkeit, ihre eigenen Leistungen und Kompetenzen kritisch zu reflektieren. Sie sind motiviert, ihr Kompetenzportfolio fortlaufend zu erweitern und anzuwenden. Ein modernes Controlling-Profil ist daher durch eine ausgeprägte Lernkultur gekennzeichnet.

Resilienz

Controlling-Mitarbeitende mit ausgeprägter Selbstkompetenz sind in der Lage, auch in schwierigen und anspruchsvollen Situationen ihre Rolle erfolgreich auszufüllen. Sie zeichnen sich dadurch aus, schnell und gezielt auf Veränderungen richtig zu reagieren und neue Chancen erfolgreich zu nutzen.

Veränderungsbereitschaft

Veränderungsbereitschaft erfordert Motivation und Mut, den Status quo konsequent zu hinterfragen, sowie eine klare Zielorientierung. Die vielfältigen Veränderungen innerhalb der Organisation sowie die mit dem Controlling verbundenen Aufgaben erfordern umfassende Kenntnisse im Change Management, um gemeinsam mit allen Beteiligten die definierten Ziele zu erreichen.

Kritisches Denken

Controllerinnen und Controller zeichnen sich durch ein ausgeprägtes kritisches Denkvermögen aus, das sich sowohl auf klassische Aufgaben als auch auf automatisch generierte Informationen, etwa von KI-Agenten, erstreckt. Dies setzt einerseits Vertrautheit mit der zugrunde liegenden Technologie voraus, andererseits aber auch ausreichend Zeit für eine fachliche und kritische Prüfung. Nur mit umfassendem Wissensstand und entsprechender Erfahrung ist die wichtige Validierung der Informationen möglich.

Eigenverantwortung

Darüber hinaus müssen Controlling-Mitarbeitende bereit sein, Urteilsvermögen zu zeigen und Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen, sei es hinsichtlich der Richtigkeit der Datenanalyse oder der Entscheidungsgrundlagen für weitreichende unternehmerische Veränderungen.

Wesentliche Teilkompetenzen:

- Selbstreflexion
- Resilienz
- Veränderungsbereitschaft

Takeaways

In einem dynamischen Geschäftsumfeld kommt der Selbstkompetenz im Controlling eine zentrale Bedeutung zu, da Fokus, Disziplin und Resilienz massgeblich die Qualität von Analysen und Entscheidungen beeinflussen. Unter diesen Aspekten versteht man auch die Bereitschaft zur Veränderung, die das kritische Hinterfragen des Status quo sowie zielorientiertes Handeln umfasst, um Veränderungen effektiv umzusetzen.

Reflexion

Was ist für mich in Zukunft die wichtigste Selbstkompetenz?

12. Rolle der Controlling-Verantwortlichen

Die Zukunftsfähigkeit des Controllings erfordert Controlling-Excellence. Dies gelingt nur mit modernen Rollenprofilen und Kompetenzportfolios.

Leitfrage: Wie schaffe ich Controlling Excellence?

Controlling-Excellence

Controlling-Excellence resultiert aus einem breit gefächerten Kompetenzportfolio der Controlling-Mitarbeitenden. Häufig ist hierfür eine grundlegende Anpassung der mehrdimensionalen Controlling-Systeme erforderlich, um die angestrebte Exzellenz zu erreichen. Controlling-Excellence funktioniert jedoch nur mit modernen Rollenprofilen und Kompetenzen. Die Bestimmung der zukünftig relevanten Kompetenzen stellt für die Verantwortlichen eine signifikante Herausforderung dar, insbesondere angesichts der dynamischen technologischen Entwicklungen sowie der volatilen Marktbedingungen.

Vor diesem Hintergrund sind CFOs, Controlling-Leiterinnen und -Leiter sowie Personalabteilungen angehalten, durch modernes Skill-Management die Zukunftsfähigkeit des Controllings zu gewährleisten. Im Controlling werden neue Mitarbeiterprofile entwickelt, die mit zeitgemässen und zukunftsorientierten Kompetenzportfolios ausgestattet sind, um die vielfältigen Aufgaben im Controlling angemessen zu bearbeiten. Dies impliziert häufig die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Kulturwandels innerhalb der Organisation.

Takeaways

Ein modernes Kompetenzportfolio und die Lernagilität der Mitarbeitenden im Controlling sind zentrale Voraussetzungen für die Erreichung von Controlling-Excellence.

Reflexion

Wo steht das Thema «Kompetenzentwicklung» auf meiner Agenda?

13. Rollenprofile

Der Trend geht von starren Rollenbeschreibungen weg und hin zu flexiblen Controlling-Rollenprofilen.

Leitfrage: Wie gestalte ich zukunftsfähige Controlling-Rollenprofile?

Controlling-Rollenprofile

Controlling-Rollenprofile definieren die Anforderungen und Inhalte für die Controlling-RolleninhaberInnen. Sie schaffen Transparenz über das Rollenprofil für Mitarbeitende und leisten Orientierung für alle internen und externen Ansprechpartner. Die Rollenprofile basieren auf einer Rollenarchitektur und einem zukunftsfähigen Kompetenzportfolio. Für die zukunftsfähigen Controlling-Rollenprofile ist zu klären:

- Was sind die Ziele der Rollenbilder für die Controlling- und Finanzfunktion sowie für das Unternehmen?
- Welche flexiblen Controlling-Rollenprofile werden benötigt?
- Welche Aufgaben übernehmen die Controlling-Rollenprofile?
- Welche Kompetenzen benötigen die Controlling-Rollenprofile und in welcher Ausprägung?
- Welche Kompetenzen sind vorhanden?
- Wie lassen sich mögliche Kompetenzlücken schliessen?
- Wie erfolgt die kontinuierliche Kompetenz-Kontrolle?

Takeaways

Im Laufe der Zeit haben sich zahlreiche Controlling-Rollenprofile etabliert. Die konkreten Ausprägungen der Rollenprofile hängen von der Branche, dem Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie und der Unternehmensorganisation ab. In den letzten Jahren haben technologische Entwicklungen die Controlling-Rollenprofile stark beeinflusst und weiterentwickelt.

Reflexion

Welche Controlling-Rollenprofile werden in Zukunft benötigt?

14. Tool «Future Skills im Controlling»

Die systematische Erfassung und Übersicht der Controlling-Kompetenzen bilden die Grundlage für die Future Skills im Controlling.

Leitfrage: Wie lassen sich die Controlling-Kompetenzen systematisch erfassen?

Die Basis für eine zukunftsfähige Controlling-Funktion ist eine systematische Standortbestimmung der vorhandenen Controlling-Kompetenzen im Unternehmen. Das gelingt durch die Operationalisierung der 8 beschriebenen Controlling-Kompetenzdomänen.

Bestimmung und Analyse der Future Skills im Controlling

In den 8 Kompetenzdomänen ist ein umfassender Controlling-Kompetenzkatalog hinterlegt. Der Controlling-Kompetenzkatalog entstand aus vielen Forschungs- und Praxisprojekten sowie aus dem intensiven und langjährigen Austausch mit CFOs und Controlling-Verantwortlichen.

Das Tool ermöglicht die systematische Erfassung und Evaluation der aktuellen Kompetenzen der Controlling-Mitarbeitenden. Ausserdem ermöglicht das Tool die Gegenüberstellung mit definierten Zielvorgaben für die zukünftig notwendigen Kompetenzen (Future Skills).

Ausserdem lässt sich ein Future Skills Benchmark durchführen, das Orientierung, Einordnung und Sicherheit der Kompetenzentwicklung ermöglicht. Auf dieser Basis lassen sich Kompetenzlücken identifizieren und daraus konkrete Weiterbildungsmaßnahmen ableiten.

Auf der rechten Seite ist beispielhaft das Ergebnis der Standortbestimmung «Future Skills im Controlling» für einen Controlling-Mitarbeitenden dargestellt, inklusive der Kompetenzlücken.

Future Skills im Controlling



Der Vergleich mit Best Practices und die wissenschaftliche Begleitung steigern die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeitenden und tragen zur Kompetenzentwicklung im Controlling bei.

Alle Beteiligten erhalten mit dem Tool notwendige Transparenz über den Stand der Controlling-Kompetenzen, um allfällige Kompetenzentwicklungen anzustossen. Es liegt aber im Verantwortungsbereich aller, die Kompetenzentwicklung im Controlling systematisch anzugehen.

Reflexion

Welche Chancen ergeben sich durch ein Benchmarking «Future Skills im Controlling» für die Controlling-Funktion und seine Mitarbeitenden?

15. Fazit

Die Controlling-Funktion durchläuft eine fundamentale Transformation, angetrieben von technologischen Innovationen, geopolitischen Spannungen und einem dynamischen Marktumfeld. Die Zukunft des operativen und strategischen Controllings ist datengetrieben, technologieaffin und beratungsorientiert.

Um diesen Wandel im Controlling erfolgreich zu gestalten, ist ein neues, multidimensionales Controlling-Kompetenzportfolio erforderlich, das die Future Skills im Controlling prägt.

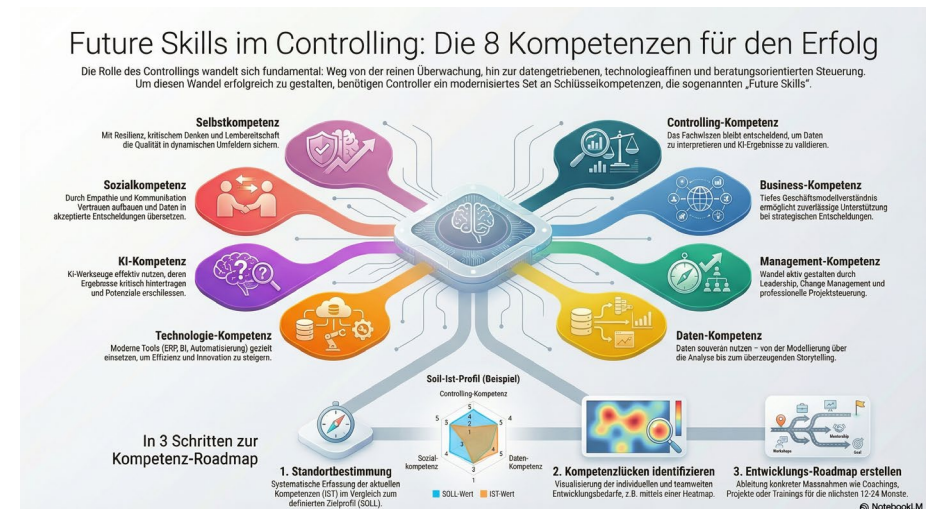
Das Playbook «Future Skills im Controlling» strukturiert und beschreibt die benötigten Kompetenzen in 8 zentralen Kompetenzdomänen: **Controlling-, Business-, Management-, Daten-, Technologie-, Künstliche Intelligenz-, Sozial- und Selbstkompetenz.**

Das Tool «Future Skills im Controlling» ermöglicht mit einem ausgeprägten Controlling-Kompetenzkatalog eine systematische Standortbestimmung der vorhandenen Controlling-Kompetenzen sowie eine Soll-Ist-Analyse. Dadurch werden systematisch Kompetenzlücken aufgezeigt und Anknüpfungspunkte geschaffen, um diese zu schliessen.

Notizen

16. Ausblick

Interesse am Tool «Future Skills im Controlling» und am Austausch zu den Future Skills im Controlling?



Kontakt:

Ulrich Egle

ulrich.egle@hslu.ch