



Finanzorganisationen stehen heute vor der Herausforderung, eine neue Balance von Stabilität und Flexibilität zu finden und das Spannungsfeld noch besser auszubalancieren.

Was Finanzorganisationen flexibel macht

Das Umdenken hat bereits begonnen: Flexibilität wird als Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich im Kontext von „VUCA“ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) den Anforderungen von Kunden, Stakeholdern, Markt und Technologien anzupassen, um die disruptiven Potenziale in einer digitalen Welt nutzen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dass Flexibilität ein Topthema für Entscheider des Finanzbereichs ist, bestätigt unter anderem das Controlling-Panel 2020, eine jährlich stattfindende Umfrage des Controller Instituts in Zusammenarbeit mit EY im DACH-Raum. Die Flexibilisierung der Organisation rangiert auf der Prioritätenliste auf Platz 1: Die beteiligten Unternehmen (n = 306) sehen in einer flexiblen Finanzorganisation einen maßgeblichen Schlüsselfaktor, um zukünftige Anforderungen wie den Einsatz digitaler Technologien, die Erneuerung der ERP-Systeme, die Etablierung einer Single Source of Truth sowie die Transformation der Unternehmen als Ganzes zu bewältigen. Wie schaffen nun etablierte Organisationen den Sprung zu mehr Flexibilität und damit zu einer höheren Innovationsfähigkeit?

Eine neue Balance von Stabilität und Flexibilität

Erfahrungsgemäß fällt es klassischen Strukturen, starren Hierarchien und funktionalen Silos schwer, anpassungsfähig und beweglich zu sein und sich in diese Richtung zu entwickeln. Denn je hierarchischer Strukturen und je standardisierter Prozesse sind, desto aufwendiger wird ihre Koordination und desto geringer ihre Anpassungsfähigkeit. Flexible Einheiten sind dagegen aufgrund ihrer Selbstorganisation schnell, wenig und adaptiv, dafür aber auch weniger stabil.

Unbestritten ist, dass der Finanzbereich eines Unternehmens als verlässliches Rückgrat und sicheres Fundament für die Governance nach innen wie nach außen zu fungieren hat und primär stabil sein muss. Die damit einhergehenden, vielfach

regulatorisch getriebenen Aufgaben wie auch die Führungskräfte und Mitarbeiter haben das Führungs- und Organisationsverständnis über lange Jahre hinweg geprägt. Umso herausfordernder ist der Kulturwandel hin zu einer flexibleren, agileren Finanzorganisation, der vor allem angesichts der vielen die CFO-Agenda erweiternden, neuen Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovation erforderlich ist. Finanzorganisationen stehen heute vor der Herausforderung, eine neue Balance von Stabilität und Flexibilität zu finden und das Spannungsfeld noch besser auszubalancieren. Die nachfolgenden Ansatzpunkte bieten den Entscheidungsträgern dabei eine Hilfestellung:

Sieben Ansatzpunkte für eine flexible Organisation

1. Ein flexibler Organisationsaufbau

Da bestehende Strukturen die Flexibilität vielfach bremsen, gilt es, neue Strukturen ins Auge zu fassen und zu etablieren. Kern der neuen Finanzorganisation ist ein Design bestehend aus

- ▶ Standardprozessen mit einem hohen Automatisierungspotenzial zusammengefasst in einer übergreifenden Serviceeinheit,
- ▶ funktionalen Kompetenzzentren wie z. B. Risikomanagement, Reporting, Tax, Data Science etc. für die erforderliche Expertise und
- ▶ funktionsübergreifend bzw. auch situativ installierten Teams für Business Partnering und Projekte.

Darauf aufbauend empfiehlt es sich, an einer rollenbasierten Finanzorganisation zu arbeiten. Das Konzept der rollenbasierten Organisation sieht vor, dass die Aufgaben der Finanzorganisation nach ihren Prozessen strukturiert und die Aufgaben für alle Beteiligten in Rollen zusammengefasst und den Mitarbeitern entlang der Prozesse zugewiesen werden. Durch diese interaktive, prozessnahe und transparente Auseinandersetzung gelingt es, neue, den zukünftigen Anforderungen gerecht werdende Rollen- und Aufgabenprofile für die Finanzorganisation abzuleiten, in das Gesamtgefüge einzuordnen und zu verankern. Die konsequente Ausrichtung von Abteilungen und Teams nach klar definierten Rollen ermöglicht es, die Kompetenzen der Mitarbeiter gezielter weiterzuentwickeln und intern klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen zu haben.

Die Entwicklung einer rollenbasierten Organisation ist ein evolutionärer Prozess und die Rollen- und Aufgabenbilder sind unternehmensindividuell zu formulieren. Ein „One size fits all“-Zugang ist nicht ratsam, gleichzeitig bieten generische Rollenmodelle Orientierung für das eigene Zielbild. Derzeit kristallisieren sich Rollen für Business Partnering, Data Science, Data Production, Governance etc. in der Fachdiskussion heraus. Damit eine neue Ausrichtung der Organisation aber nicht schon von Beginn an durch Widerstände blockiert wird, bietet es sich an, in ausgewählten Einheiten an den Rändern der Organisation, die die Kernaktivitäten bzw. die Stabilität nicht beein-

trächtigen, zu starten. Dieser Inkubationsansatz hilft, sich schrittweise an die organisationale Veränderung in einem geschützten Rahmen anzunähern und dabei zu lernen. Traditierte Rollen können an den Rändern der Organisation mit geringerem Risiko zu neuen, ergebnisorientierten, vielfach beispielsweise auch funktionsübergreifenden Business-/ Finance-Teams zusammengeführt werden.

Tipp 1

Finanztransformation erfordert ein klares Zielbild mit zukunftsfähigen Aufgaben- und Rollenprofilen, das auf Basis des aktuellen Reifegrades die wesentlichen Veränderungsdimensionen und Ziele der Finanzorganisation abbildet. Mithilfe unseres bewährten Vorgehensmodells werden die Profile systematisch auf Basis einer Performance Map und der Prozesslandkarte modelliert und in das Zielbild der Organisation eingeordnet. Eine Roadmap skizziert den Entwicklungspfad zur Umsetzung.

2. Gemeinsame Kultur und Vision

Flexibilisierung bedeutet mehr als nur Strukturveränderung. Wichtige Ansatzpunkte sind die Kultur, die Führung und die Prozesse wie auch die Technologien einer Organisation. Eine Zielorientierung, die

- ▶ deutlich über das finanzielle Performance-Streben hinausgeht und auf den Long-Term Value des Unternehmens abstellt,
- ▶ auf einem klar herausgearbeiteten, ansprechenden Unternehmenszweck im Sinne einer ultimativen Daseinsberechtigung (Purpose) aufbaut und
- ▶ eine ambitionierte Vision und die zu deren Erreichung eingeschlagenen Strategien umfasst,

lässt in Organisationen eine gemeinsame kulturelle Basis entstehen. Die gemeinsame Vision und die gemeinsame Kultur steigern das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter wie auch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Organisationsmitglieder. Mitarbeitern der Finanzorganisationen fällt es mitunter nicht leicht, ihr eigenes Wirken mit den Geschäftszielen in Verbindung zu bringen. Daher ist eine Übersetzung des unternehmensweiten Purpose in eine Mission für die Finanzorganisation besonders zu empfehlen. Fragestellungen wie „Wofür steht die Finanzorganisation?“, „Für welche Kunden soll welcher Wert geschaffen werden?“ und „Welche Prozesse, Arbeitsweisen und Rollen sind erforderlich, um diesen Wert zu schaffen?“ lenken den Blick in die richtige Richtung und ermöglichen Guidance.



Tipp 2

Ein CFO-Leitbild richtet sich an die internen und externen Stakeholder der Finanzorganisation. Es handelt sich um die Beschreibung des konkreten Auftrags an die Akteure, den Wert, den sie schaffen, und keineswegs um eine Aufzählung der Tätigkeiten. In einem „Purpose & Mission“-Workshop zur Standortbestimmung unter Einbeziehung der Perspektiven der Stakeholder können die Eckpfeiler eines Leitbildes für die Finanzorganisation entwickelt werden.

3. Arbeit in vernetzten Teams

Der Schlüssel flexibler Organisationen sind selbstorganisierte, vernetzte Teams, die für konkrete Arbeitsergebnisse verantwortlich sind. Anders als in traditionell funktional organisierten Unternehmen, in denen Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Wissen funktionalen Silos zugeordnet werden, steht bei den vernetzten Teams die Multidisziplinarität im Vordergrund. Individuen unterschiedlicher Bereiche arbeiten selbstorganisiert zusammen, wobei die Teams nach konkreten Themen aufgestellt werden, was schnelleres Arbeiten und Entscheiden ermöglicht. Die Teams verfolgen gemeinsam ein klar definiertes Ziel und haben Autonomie in der Entscheidung, wie sie dieses Ziel erreichen wollen. Für die Teams gilt geteilte Verantwortung und gemeinsames Entscheidungsrecht, d. h., jedes Teammitglied hat das Recht und die Pflicht, Verantwortung innerhalb des Teams und als Teil der Gesamtorganisation zu übernehmen. Flexible Rollen und flache Hierarchien sowie Transparenz und offener Informationsfluss sind genauso wichtige Merkmale wie eine enge horizontale Abstimmung. Flexible Organisationen bauen auf möglichst flachen Hierarchien mit zwei Ebenen auf: General Management und Teams. Führungskräfte werden nicht daran gemessen, wie viele Mitarbeiter ihnen unterstehen, sondern wie viele Mitarbeiter sie unterstützen können. Anstelle von Direktions- und Kontrollaufgaben rücken ein funktionsübergreifendes Coaching und die Teamentwicklung in den Vordergrund. Jedes Teammitglied definiert seine spezifische Rolle in Bezug auf das zu erreichende Ziel. Diese Rollen können sich mit der Zeit ändern und werden je nach Bedarf herangezogen. Damit kann die Teamkapazität flexibel angepasst werden.

Tipp 3

Letztlich geht es in der Teamvernetzung und -entwicklung darum, die Leistung aller zu erhöhen. Dazu werden im von EY angebotenen Workshop für „Highest Performing Teams“ Maßnahmen erarbeitet, wie die Teammitglieder gegenseitiges Vertrauen stärken, wie sie sich

konstruktiv in Konflikten auseinandersetzen, wie sie verbindlich arbeiten, wie sie sich verantwortlich zeigen und wie sie sich auf Resultate fokussieren.

4. Übergreifendes Systemdenken

Die Denkweise einer Organisation entscheidet darüber, ob es ihr gelingt, sich zu verändern und das transformative Potenzial freizusetzen. Ein Weg vom klassischen Silodenken hin zum Systemdenken erfordert sowohl ein tiefes Verständnis der Kollaboration und Abstimmung innerhalb und zwischen den Teams als auch ein Verständnis der vielschichtigen Interdependenzen und der Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen auf das Unternehmen. Systemdenken zu verankern ist daher eine wichtige Begleitmaßnahme, um eine Organisation flexibel zu gestalten und zu halten. Transformation beginnt immer an der Spitze. Erst wenn die Beteiligten an ihrem Organisationsverständnis arbeiten und Organisation nicht auf Kästchen, Linien und Richtlinien reduzieren, setzt Bewegung ein. Um Systemdenken zu entwickeln, müssen Aufgabenbereiche so verteilt werden, dass die Mitarbeiter zwangsläufig über den Tellerrand blicken und dabei möglichst wenig behindert werden. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Führungskräfte als Vorbild agieren, indem sie den Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters und dessen Wert für die Organisation transparent machen. Ein passendes Arbeitsumfeld, die offene Gestaltung der Arbeitsumgebung und die Bereitstellung digitaler Tools und Plattformen für Austausch und Zusammenarbeit fördern das Systemdenken.

Tipp 4

In unseren Team-Coachings kommen die Gesamtorganisation, ihre Entwicklungen und Wechselwirkungen ins Blickfeld. So ergeben sich für jeden Einzelnen spannende Perspektiven, die neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen und die Grundlage für innovative Lösungen schaffen.

5. Umdenken im Führungsstil

Eine Organisation, die auf Selbstorganisation und bereichsübergreifendes Arbeiten in Teams setzt, braucht einen anderen Führungsstil und ein Verständnis von geteilter Führung. Führungskräfte sollen ihre Teammitglieder vorrangig motivieren und befähigen, statt nur an sie zu delegieren und sie zu kontrollieren. Die aktuelle COVID-19-Krise beschleunigt den Trend zu mehr Coaching im Management noch einmal. Führungskräfte, die Fragen stellen, statt Lösungen vorzugeben, fördern Mitarbeiter, die mitdenken und an einem Strang ziehen. Die Manager des 21. Jahrhunderts haben nicht mehr alle

Antworten parat und können dazu auch gar nicht in der Lage sein. Umso sinnvoller ist es, dass Führungskräfte Unterstützung und Orientierung anstatt Anweisungen geben. Mitarbeiter lernen dabei, sich an ein ständig wandelndes Umfeld anzupassen. Führungskräfte tun sich aber offensichtlich schwer mit den nötigen Veränderungen ihres Führungsstils. Um das Unternehmen in eine echte lernende Organisation zu verwandeln, sollte Coaching zu einer zentralen Kompetenz im Unternehmen werden und ein kultureller Wandel herbeigeführt werden, der klar macht, warum Coaching der Organisation nutzt.

Tipp 5

Ein gemeinsames Coaching-Verständnis, die Befähigung der Führungskräfte, die Entwicklung interner Coaches, Team-Coaching, eine begleitende Evaluation und Rückkopplung zu Strategie und Organisation sind Elemente, die Finanzorganisationen auf dem Weg zu einer Coachingkultur helfen. Wir befähigen und begleiten Entscheidungsträger auf dem Weg zu coachingorientierter Führung.

6. Agiles Vorgehen

Der Übergang von Anpassungsfähigkeit zu Agilität ist fließend. Agiles Vorgehen steht für autonome, funktionsübergreifende Teams, experimentelles Arbeiten und kurze Zyklen mit Feedback der Kunden. Eng mit dem Konzept der Agilität verbunden sind Werte und Prinzipien wie Selbstorganisation, Transparenz, Kundenorientierung, Fehlertoleranz und Eigenverantwortlichkeit. Darüber hinaus kommen agile Instrumente und Arbeits-

weisen zur Selbststeuerung zur Anwendung. Das erfolgreiche Arbeiten in einer flexiblen Organisation erfordert Kompetenz darin, Methoden je nach Situation passend einzusetzen. Wann sind agile Methoden sinnvoll und wann nicht? Und wann sind Lean- und Standardprozesse angesagt? Die Stacey-Matrix ist eine Orientierungshilfe beim Beantworten dieser Fragen. Ist der Kontext einfach, kompliziert oder chaotisch? Von der Komplexität der Entscheidungssituation und der Lösungsanforderung lassen sich die optimalen Arbeitsmethoden ableiten. Je unbestimmter die Anforderungen an die Lösung und je unklarer die Wege der Zielerreichung sind, desto hilfreicher sind agile Methoden. Folgende Hinweise gibt dazu die Stacey-Matrix:

- ▶ Eine Entscheidungssituation ist „einfach“, wenn nicht nur das Ziel und die Anforderungen, sondern auch der Weg dorthin klar ist. Empfohlenes Vorgehen in diesem Fall: anschauen, einordnen, ableiten und reagieren.
- ▶ Wenn das Was oder das Wie unklar sind, wird es „kompliziert“. Dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen: anschauen, analysieren und reagieren.
- ▶ Komplex werden Entscheidungssituationen, wenn sowohl das Was als auch das Wie unklar sind. Hier ist ein iteratives Vorgehen ratsam: probieren, anschauen, reagieren, erneut probieren, anschauen, reagieren etc.
- ▶ Chaotisch wird eine Entscheidungsfindung, wenn Ziele, Anforderungen und der Lösungsweg völlig nebulös sind und viele unbekanntes Faktoren vorliegen.

In komplexen und chaotischen Fällen brauchen Prozesse und Arbeitsweisen Freiheit für „Trial & Error“, um Fehler frühzeitig zu erkennen, daraus zu lernen und zügig Verbesserungen voranzutreiben. Damit soll verhindert werden, dass ganze Budgets vernichtet werden und zu langwierige Entscheidungs-



prozesse das Weiterarbeiten an neuen Ideen blockieren. Agilität umfasst heute eine Vielzahl von Konzepten und Methoden. Anzuführen sind Methoden für die tägliche Arbeit (Scrum, Sprints, Backlog, Huddles, Kanban), Managementmethoden wie Six Sigma oder OKR oder weitreichende Konzepte für Organisationsdesign wie Holacracy.

Tipp 6

Mithilfe des vom Controller Institut in Zusammenarbeit mit EY offen und inhouse angebotenen modularen Trainingsprogramms für „Digital Leadership“ können Sie sich mit Methoden wie Scrum, Design Thinking und Lean Startup vertraut machen und erfahren, wie weitreichend diese Anwendungsbereiche sind. Die Online-Info-Session findet am 26.05.2021 statt.



7. Talente entwickeln und engagieren

Flexible Organisationen gewinnen und inspirieren einen multi-disziplinären Pool an Mitarbeitern. Dazu gehören auch ein Fokus auf die Kompetenzen, kontinuierliches Lernen, intrinsische Motivation und erhöhte Flexibilität durch das Nutzen einer „Open Talent Economy“. Ein Bekenntnis zur Lern- und zur CFO-Kultur als strategische Prioritäten, die es gezielt zu managen gilt, wobei gleichzeitig nicht hierarchisch delegiert werden soll, ist Verantwortung der CFOs und in Kombination mit einem klaren Zukunftsbild die nachhaltigste aller Weichenstellungen in puncto Organisationsgestaltung. Lernen innerhalb der Finanzorganisation braucht darüber hinaus neue Zugänge, um die Lernmotivation zu erhöhen und Lerninhalte flexibel und zeitgerecht zur Verfügung zu stellen. Dabei beobachten wir einen Trend der zunehmenden Individualisierung von Lerninhalten: Für ausgewählte Soll-Kompetenzprofile wird ein jeweils definierter Mix an Lerninhalten individuell vorgegeben. Die Lernenden können sich wiederum selbstgesteuert, organisiert und eigenverantwortlich Lernpfade konfigurieren.

Tipp 7

Die richtigen Kompetenzen sind der größte Engpass der Leistungsfähigkeit einer Finanzorganisation. In einer strukturierten Kompetenzlandkarte werden die erfolgskritischen Kompetenzen der Finanzorganisation dargestellt und die wirksamsten Entwicklungspfade aufgezeigt.

Fazit

Nachdem Unternehmen vielfach in komplexen Hierarchien mit zahlreichen Führungsebenen verhaftet sind, die einem strikten Effizienzstreben folgen und Innovation und Dynamik ausbremsen, sollten die Verantwortlichen ihre Sichtweise auf das Design von Organisationen ändern und moderne Strukturen zulassen. Dass ein Umdenken in Richtung Flexibilität bereits begonnen hat, bestätigt das letztjährige Controlling-Panel. Ausgangspunkt für diesen neuen Weg sind ein rollenbasiertes Organisationsmodell und ein klarer Purpose sowie eine CFO-Strategie. Damit eng verbunden sind ein übergreifendes Systemdenken, ein Arbeiten in vernetzten Teams, ein coachingorientierter Führungsstil, im passenden Kontext zur Anwendung gebrachte agile Methoden und ein professionellerer Zugang zum Thema Kompetenzen.

Ihre Autoren



Dr. Rita Niedermayr
Associate Partner
T +43 1 368 68 78 3101
rita.niedermayr@at.ey.com

Rita Niedermayr ist als Associate Partner bei EY Österreich im Bereich Consulting verantwortlich für Services auf den Gebieten Learning & Change; außerdem ist sie Geschäftsführerin der Aus- und Weiterbildungsorganisation Österreichisches Controller Institut. Sie begleitet Unternehmen bei der Entwicklung von Kompetenzen und bei Development- und Change-Programmen. Als Herausgeberin des Fachmediums CFO aktuell hostet sie eine sektorübergreifende Finance-Community.



Prof. (FH) Dr. Christian Kreuzer
Director
T +43 1 368 68 78 3100
christian.kreuzer@controller-institut.at

Christian Kreuzer ist als Director bei EY Österreich im Bereich Consulting verantwortlich für Services auf den Gebieten Learning & Change; außerdem ist er Geschäftsführer der Aus- und Weiterbildungsorganisation Österreichisches Controller Institut. Er begleitet und unterstützt nationale wie auch internationale Kunden bei der Organisations- und Kompetenzentwicklung, bei der Konzeption und Umsetzung von Inhouse-Akademien, in digitalen Lernprozessen sowie im Change-Management.