

””

„Transformationen in ein next:normal bedeuten paradigmatische Veränderungen“

Im Rahmen der CFOaktuell-Jahrestagung 2020 wurde ein Panel-Gespräch zum Thema „Fit for the next:normal? – Warum Transformation an der Spitze beginnt“ unter der Moderation von **Dr. Rita Niedermayr** geführt. Dabei berichteten die beiden CFOs **Nicolas Longin, MSc (Welser Profile)** und **Mag. Sonja Wallner (A1 Telekom Austria)** über ihre persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Transformation ihrer Organisation. **Dr. Gerald Mitterer (dwarfs and Giants)** sorgte für den nötigen Background. Im Interview mit CFOaktuell sprach **Dr. Rita Niedermayr** mit ihnen über Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt und die eigene Rolle dabei.

CFOaktuell: Herr Longin, Welser befindet sich gerade in einer Kulturtransformation – was war der Anlass und was macht diese aus?

Nicolas Longin: Wie viele Firmen agiert Welser in einem volatilen Markt mit viel Unsicherheit. Es ist uns klargeworden, dass wir uns, um in dieser VUCA-Welt erfolgreich zu sein, wieder auf unsere Einzigartigkeit fokussieren müssen. Wir wollten sowohl für uns als Management als auch für unsere Mitarbeiter Orientierung schaffen. Wir haben dann einen intensiven Prozess gestartet mit einer sehr hohen Mitarbeiterbeteiligung, um gemeinsam das Rückgrat – das *Backbone* – von Welser neu zu entdecken. Hier finden sich unser *Purpose*, unsere Strategie, unsere Werte, unsere Marke und unsere Geschichte. Es ging nicht nur um die Frage, womit sich das Unternehmen auseinandersetzen muss, sondern es war unglaublich wichtig, dass auch jeder persönlich in das Thema *Unternehmens-Backbone* tiefer eintaucht.

Auch ich habe mich gefragt, ob ich mich mit dem *Backbone* identifizieren kann und ob ich jeden Tag authentisch arbeiten kann, um unseren *Purpose* zum Leben zu bringen. Durch den Prozess haben wir jetzt viel Orientierung dahingehend gewonnen, wie wir schwierige Entscheidungen treffen müssen und wollen und wir sind in der Lage, unseren Mitarbeitern unsere Entscheidungen offen zu erklären und sie nachvollziehbar zu machen.

CFO aktuell: Was bedeutet diese Transformation konkret für den Finanzbereich? Was ist hier Ihr Zukunftsbild?

Nicolas Longin: Nach der Fertigstellung des *Backbones* war jeder Bereich innerhalb der Welser-Organisation eingeladen, sich Gedanken zu machen, wie wir unsere Prozesse und Organisation anpassen können, um das *Backbone* und den *Purpose* zum Leben zu erwecken. Im Finanzbereich sehen wir, dass die Komplexität exponentiell zunimmt, etwa durch die Internationalisierung außerhalb Europas, die Welser sehr stark betreibt. Wir haben gemeinsam verstanden, dass wir uns anders aufstellen müssen, um die Komplexität zu bewältigen.

Unsere Vision ist eine moderne, anpassungsfähige Finanzorganisation mit Mehrwert für alle Stakeholder in einer Organisation, die Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, kontinuierlich zu wachsen. Konkret bedeutet das zum Beispiel weniger Macht-hierarchie, ein Mehr an dynamischen Rollen, mehr Mitarbeiterverantwortung und Entscheidungsmacht. Ich glaube, dass die Organisation in der VUCA-Welt nie abgeschlossen sein wird und dass wir Prozesse implementieren müssen, die uns dabei unterstützen, uns ständig strukturiert die Frage zu stellen, welche Anpassungen jetzt notwendig sind, um die anstehende Arbeit bestmöglich zu erledigen.

CFO aktuell: Frau Wallner, wie läuft das bei der A1 Telekom Austria? Dort werden schon seit einiger Zeit verschiedene Strategien zur Entwicklung einer flexiblen Finanzorganisation verfolgt. Was sind ihre Erfahrungen mit agilen Organisationsformen?

Sonja Wallner: Das Thema Agilität ist bereits seit 2017 ein wichtiges Thema in der A1, dafür wurde auch das „Agile Transition Team“ gebildet und fungiert als Wegbereiter im Unternehmen für den kulturellen Wandel und das neue Mindset. Rund 200 Mitarbeiter haben jeweils an Ausbildungen für die Rolle als *Scrum-Master* und *Product-Owner* teilgenommen. Außerdem gab es noch zahlreiche Schulungen zu *Agile Basics*, *Kanban* und *agile Leadership*.

In der Finanzorganisation hat sich unser Business Intelligence Competence Center – eine sehr datengetriebene Organisation, die unter anderem auch für Datenaufbereitung, *Analytics* und *Artificial Intelligence* zuständig ist – agil aufgestellt und danach stellte sich der strategische Einkauf in einer Netzwerkorganisation. Das Process Automation Center, das für Digitalisierung und Automatisierung von unternehmensweiten Prozessen verantwortlich und in der Finanzorganisation angesiedelt ist, arbeitet ebenfalls agil. Darüber hinaus fand erst kürzlich eine Reorganisation im Accounting statt. Bei diesen Umorganisationen waren flache Hierarchien, die Prozessvereinfachung, Selbstorganisation und eine E2E-Kundenservicierung im Fokus.

Die Vorteile agiler Organisationsstrukturen sind flache Hierarchien, direkte Kommunikation und Ergebnisorientierung, was sich in einer Redukti-

Mag. Sonja Wallner ist CFO der A1 Telekom Austria AG, wo sie anfangs für den Aufbau des unternehmensweiten CAPEX Controllings verantwortlich war und nach verschiedenen Leitungs- und Projektfunktionen die Leitung des gesamten Controllings der Telekom Austria TA AG übernahm. Sie gestaltete in den vergangenen Jahren erfolgreich wichtige strategische Projekte. Seit 1. Juni 2015 ist sie Finanzvorstand von A1.



on der Linienführungskräfte und schnelleren Entscheidungen und Ergebnissen äußert. Wir setzen uns kurzfristige Ziele, liefern schnell erste MVPs und holen uns rasch Feedback von unseren Kunden und setzen die Rückmeldungen um – was jedenfalls die Effizienz fördert. Auch im Führungsstil gibt es ein Umdenken, weg von *Command & Control* hin zu Ergebnisorientierung, Eigenverantwortung und Transparenz. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Anpassungsfähigkeit der Servicefunktionen an Kunden- und Marktveränderungen, auch aufgrund der Tatsache, dass durch die neue Organisation der Kunde deutlich in den Mittelpunkt gerückt ist. Natürlich sind die Karrierepfade durch diese neuen Arbeitsweisen auch andere – der Gedanke nur etwas erreicht zu haben, wenn man eine Führungsposition erreicht, muss sich ändern und dafür muss das Unternehmen auch den Rahmen schaffen. Die Ergebnisorientierung der Mitarbeiter muss ebenfalls belohnt werden, sei es monetär, durch spezielle Schulungen oder Anerkennung, bei strategisch wichtigen Themen auch eingebunden zu werden.

CFO aktuell: *Wie lassen sich Stabilität und Flexibilität in der Finanzorganisation gut ausbalancieren?*

Sonja Wallner: In der Finanzorganisation gibt es an gewissen Stellen die Notwendigkeit von Kontinuität und Stabilität – beispielsweise im Reporting oder im Zuge des Abschlusses. Darüber hinaus auch in Themengebieten, wie zum Beispiel Governance und Compliance. Auf der anderen Seite muss sich die Finanzorganisation an wichtigen Positionen, wo Kundenzentrierung von Bedeutung ist, auch flexibel aufstellen, um auf die sich rasch ändernden Markt- und Kundenanforderungen reagieren zu können – auf diesen Aspekt haben wir bei unseren Organisationsänderungen ein Augenmerk gelegt. Hier wurden beispielsweise Business-Partnerrollen verstärkt, die den Fachbereich proaktiv *supporten* und *challengen*, mit dem klaren Fokus einen Mehrwert zu stiften. Diese flexible oder agile Ausrichtung ist stark ergebnisorientiert und somit von Kennzahlen getrieben. In Bereichen, in denen der größte Mehrwert geschaffen wird, werden zukünftig auch die notwendigen Ressourcen zugeteilt.

CFO aktuell: *Herr Mitterer, wir haben jetzt zwei spannende Ansätze aus Unternehmen gehört, doch wie verhält sich das allgemein? Alle sprechen von einer radikalen Änderung des Kontexts der Organisationen. Was ist heute radikal anders? Was bedeutet für Sie next:normal?*

Gerald Mitterer: Wir leben in einem digitalen Wissenszeitalter mit globalen Märkten. Während im Industriezeitalter des vorigen Jahrhunderts Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung, Standardisierung und damit Skaleneffekten entstanden sind, liegen Wettbewerbsvorteile heute viel mehr in Innovation und Anpassungsfähigkeit. Es ist klar, dass viele Tätigkeiten durch Robotik und künstliche Intelligenz abgelöst werden. Umso mehr müssen Organisationen lernen, das menschliche Potenzial in seiner Einzigartigkeit zu nutzen: die Kreativität, Empathie- und Kollaborationsfähigkeit von Menschen. Und sie müssen anpassungsfähig werden, um in einem dauerhaften VUCA-Kontext leistungsfähig zu bleiben. All das wird sich auf die Art auswirken, wie wir Organisationen, Führung,



Nicolas Longin, MSc ist CFO bei der Welser Profile Group. Nach einem Studium Wirtschaftsingenieurwesen in Brüssel und Studium Management & Finance in Marseille hatte er international verschiedene Positionen im Finanzwesen inne, darunter bei Takeda und Mondy.

Umgang mit Macht in Organisationen denken – und darum geht es für mich bei *next:normal*.

CFO aktuell: *Wie können sich Organisationen besser für eine Transformation zu next:normal aufstellen? Welches Organisationsverständnis braucht es dafür?*

Gerald Mitterer: Ich bin überzeugt, dass es um einen paradigmatischen Wandel von Organisations- und Menschenbildern geht, die neuen Organisationsformen zugrunde liegen. Die heute noch dominierenden Managementansätze entstammen einer Zeit, in der Organisationen als Maschinen gedacht wurden. Es ging um Optimierung aller Zahnräder. Häufig mit dem Bild, dass Menschen angetrieben und durch Anreize motiviert werden müssen, um Leistung zu bringen. Organisationen der Zukunft zu gestalten heißt für mich, sich mit diesen Annahmen bewusst auseinanderzusetzen.

Was ist mein Bild von Menschen und Organisationen? Was glaube ich, treibt Menschen an? Wie manifestiert sich eine Grundhaltung des Vertrauens in unseren Systemen? Was heißt es, wenn wir Organisationen als lebendige Organismen verstehen, die komplex und nicht linear steuerbar sind? Ohne eine grundlegende Reflexion der eigenen Haltung bleiben neue Methoden meist nur Oberflächenkosmetik in der Hoffnung, noch mehr rausholen zu können aus Organisationen.

CFO aktuell: *Woran machen sie fest, ob Finanzorganisationen bzw Unternehmen als Ganzes fit für die Transformation hin zu einem next:normal sind?*

Gerald Mitterer: Für mich geht es ganz grundlegend um die Bereitschaft, sich auf ein ungewisses Abenteuer einzulassen. Transformationen in ein *next:normal* bedeuten paradigmatische Veränderungen. Beispielsweise die Frage, was ein passenderes Modell ist, um mit Komplexität und Dynamik umzugehen, als klassische Managementhierarchien, die auf Stabilität und Skalierung ausgerichtet sind. Was Neues zu denken stellt Anforderungen, sich ins Nicht-Wissen zu begeben. Wenn jemand vor 100 Jahren gefragt hätte, wie Managementhierarchie genau funktioniert, wie dann Ressourcensteuerung, Priorisierung, Gehaltsmodelle usw funktionieren, hätte es genauso wenig Sicherheit und Klarheit gegeben, wie es sie heute für neue Organisationsformen gibt. Wir stehen trotz vieler Erfolgsbeispiele immer noch am Beginn und es braucht Pioniere, die sich auf den Weg machen.

Dr. Gerald Mitterer ist Gründungsmitglied von *dwarfs and Giants*, Organisationsberater mit den Schwerpunkten agile systemische Transformation und New Work.



CFO aktuell: *Was waren bisher Ihre persönlichen Lessons Learned?*

Nicolas Longin: Ich persönlich habe gelernt, dass es für Grundsatzänderungen lange braucht, um verstanden, akzeptiert und implementiert zu werden. Die Transformation kann auch nur dann erfolgreich sein, wenn ich mir auch selbst viel Zeit nehme, um die Konzepte und Hintergründe zu verstehen. Ich muss die Konsequenzen für mich als Person und für mich als CFO umarmen und dann nie müde werden, im Austausch mit den Mitarbeitern diese Überzeugung zu kommunizieren, um so die Begeisterung weitertragen zu können. Eine Konsequenz war für mich, noch mehr loszulassen und Vertrauen zu haben. Ich bin zum Beispiel von „Autorität delegieren“ übergegangen auf „Autorität verteilen“. Das bedeutet, dass Mitarbeiter manchmal Lösungen entwickeln, die nicht direkt meinen Gedanken entsprechen. Da ist es dann notwendig, das Vertrauen in das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu behalten und miteinander das Ergebnis zu diskutieren. Ziel ist, jedes Projekt, jede Entscheidung tatsächlich als Lernchance für alle Beteiligten zu erfahren. Meine Erfahrung ist, dass dies meistens gut gelingt. Ich habe persönlich auch gelernt, dass die schönsten Momente für mich als CFO jene sind, in denen wir als Finanzteam es schaffen, als Sparringspartner auf Augenhöhe gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Sonja Wallner: Für mich ist es in einer sehr eigenverantwortlichen und ergebnisorientierten Organisation wichtig, dass den Mitarbeitern auch der Rahmen geschaffen wird, selbst Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen zu können. Aus vergangener Zeit kennt man, dass das Management die Entscheidungen trifft und sich die Organisation danach richtet. In flexiblen oder agilen Organisationen muss diese Entscheidungskompetenz abgegeben werden – das war für mich und die Kolleginnen und Kollegen aus dem Management anfangs – und ist es teilweise nach wie vor – herausfordernd. Daher ist es umso wichtiger, dass konsequent nach Kennzahlen gesteuert wird und die Ressourcen dort eingesetzt werden, wo der größte Mehrwert geschaffen wird.

Ein weiteres Learning war das sequenzielle Arbeiten im agilen Umfeld. Aus der Vergangenheit war man es gewohnt, dass der gesamte *Scope* umgesetzt wird und auch nur dieser bewertet wird. Mit

dem agilen Ansatz, Projekte in kleine Scheiben zu teilen und Teile schrittweise mit dem Fokus auf den größten Nutzen umzusetzen, war auch für mich neu. Jetzt bin ich glücklich, dass wir das umgesetzt haben, da die *Squads* großartige Erfolge erzielen.

CFO aktuell: *Was empfehlen Sie anderen CFOs?*

Nicolas Longin: Ich empfehle CFOs, sich einfach die Frage zu stellen, ob die bestehende Organisation die Möglichkeiten schafft, um die ständigen Änderungen effizient und effektiv zu bewältigen. Falls die Antwort nein ist, dann gilt es zu begreifen, was ich als CFO persönlich ändern muss und was die Mitarbeiter brauchen, um erfolgreich zu sein. Indem man authentisch und als Mensch agiert, kann man eine Vertrauensbasis mit den Mitarbeitern aufbauen und so echte Antworten bekommen. Sobald man diese Reise angefangen hat, glaube ich, dass man nur noch Mut braucht, um weiterzugehen und nicht irgendwann wieder ins „alte“ Denken zu fallen. Zusammengefasst bedeutet es, dass man sich nur trauen muss, die ersten Schritte zu setzen und dann bin ich sicher, dass man später davon überrascht sein wird, wieviel Potenzial in unserer Organisation und den Mitarbeitern steckt!

Sonja Wallner: Anfangs empfehle ich, sich intensiv theoretisch mit der Materie auseinanderzusetzen. Ich denke auch, dass man im Supportbereich nicht der Vorreiter sein muss und diese Transformation nur gelingen kann, wenn sich das Vorhaben in einer unternehmensweiten Strategie wiederfindet. Es gibt für diese Veränderung leider keine Blaupause, es muss an jedes Unternehmen und die jeweilige Kultur angepasst werden, aber ich empfehle auf jeden Fall vorab den Austausch mit anderen Unternehmen, die bereits diese Transformation durchlebt oder zumindest schon erste Erfahrungen haben. Ich bin davon überzeugt, dass agile Organisationsformen die Zukunft sind und ich bin froh, dass wir diesen Schritt gegangen sind. Wichtig ist, es schrittweise anzugehen, keine Angst davor zu haben, Dinge auszuprobieren, Feedback einzuholen und immer wieder in bestimmten Bereichen nachzuschärfen.

CFO aktuell: *Herr Mitterer, welche Möglichkeiten haben CFOs aus Ihrer Sicht den Wandel in ein next:normal zu gestalten?*

Gerald Mitterer: Ich bin davon überzeugt, dass jede Veränderung bei mir selbst beginnt. Sich auseinanderzusetzen mit der Frage des eigenen Menschen- und Organisationsbildes, halte ich für zentral. Für sich eine Klarheit zu entwickeln zum WARUM von Veränderung und zu reflektieren, welche Grundannahmen mich hier prägen. Sich bewusst dafür zu entscheiden und sich einzulassen, einen Schritt in die Ungewissheit zu gehen. Das verlangt auch, sich mit dem inneren oft heroischen Führungsbild von „alles unter Kontrolle und im Griff haben zu müssen“ auseinanderzusetzen. Und Schritt für Schritt zu gehen, Experimente zulassen und gestalten, die das Vertrauen in was Neues wachsen lassen. Letztlich geht es um die Bereitschaft zu einer gemeinsamen Lernreise, für die es kein eindeutiges Rezept gibt.

CFO aktuell: *Vielen Dank für das Gespräch!*

Das Gespräch führte Dr. Rita Niedermayr.