

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Leseprobe

## ZAHLEN SPIELE

*Wie gelingt  
Controlling im  
Profifußball?*

**WEITERE THEMEN IM FOKUS**

Produktions-Controlling

Projekt-Controlling

Treiberbasierte Planung

SAP S/4HANA

19004



01450-5122



© bob—www.stock.adobe.com

# Agil in Arbeitsweisen und Strukturen

von Florian Rustler

*An dem Begriff Agilität kommt im Moment niemand vorbei. Ähnlich wie mit dem Schlagwort „New Work“, erleben wir gerade einen Hype der Agilität. Alles muss jetzt plötzlich agil sein. Bei einem Gespräch über das Thema wird schnell klar: Jeder versteht etwas anderes darunter. Durch die inflationäre Verwendung erhält der Begriff in manchen Unternehmen bereits eine negative Bedeutung. Wie sagte ein Kunde kürzlich: „Agil heißt bei uns schnell und schlampig. Davon hat keiner etwas!“*

Aufgrund dieser Unklarheit beginnen wir mit einer Definition des Begriffs: „Agilität ist die Fähigkeit einer Person / einer Organisation, sich schnell und effektiv an sich verändernde Umstände anzupassen.“ Es geht also darum, sich anzupassen. Und zwar dann, wenn die Rahmenbedingungen es erfordern. Diese Anpassung an

neue Rahmenbedingungen sollte einerseits einigermaßen schnell erfolgen, um in angemessener Zeit reagieren zu können. Andererseits geht es nicht um irgendeine Veränderung, sondern um eine Reaktion, die für die neuen Rahmenbedingungen sinnvoll ist. Es geht um Effektivität.

## Wann Agilität sinnvoll ist

Damit wird auch deutlicher, wann es überhaupt sinnvoll ist, sich als Team und als Organisation mit Agilität zu beschäftigen: Nämlich dann, wenn sich Rahmenbedingungen und Anforderungen schnell und häufig ändern und viel Ungewissheit und/oder Unsicherheit vorhanden ist. Man spricht hierbei auch von einer komplexen Situation, die im Gegensatz zu einer einfachen oder komplizierten Situation wenig plan-

bar und berechenbar ist. Das heißt, die klassischen Vorgehens- und Arbeitsweisen, die auf Planbarkeit und Kontrollierbarkeit setzen, kommen in dieser komplexen Welt an ihre Grenzen.

## Warum sich Controlling mit Agilität beschäftigen muss

Konkret bedeutet das, dass die Poststelle im Unternehmen auch in Zukunft nicht unbedingt agil sein muss. Diese folgt in den meisten Unternehmen klaren, routinierten Abläufen und kann so effizient wie möglich organisiert werden. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung werden jedoch immer häufiger in komplexen Umfeldern unterwegs sein und sollten sich mit Konzepten des agilen Arbeitens und agiler Organisationen auseinandersetzen. Das Controlling wird insofern davon betroffen sein, weil agile Vorgehensweisen vermutlich auch Auswirkungen darauf haben, wie Controlling erfolgen kann.

## Agile operations

Die meisten Unternehmen, die sich im Moment mit Agilität beschäftigen, konzentrieren sich dabei auf die Prozesse und das Projektmanagement im Unternehmen. Es geht also um das operative Geschäft. Hier kommen dann meist konkrete Methoden wie z. B. Design Thinking, als ein Vorgehen der nutzerzentrierten Innovation, zum Einsatz. Oder Scrum als ein Framework der adaptiven Produktentwicklung. Design Thinking kommt dabei weiter vorne in einem Innovationsprozess zum Einsatz. Es konzentriert sich darauf, Lösungskonzepte zu entwickeln und die Bedürfnisse von Nutzern zu adressieren. Scrum kommt weiter hinten in einem Entwicklungsprozess zum Einsatz, wenn die Lösung im Großen und Ganzen schon feststeht – sich Details allerdings im Prozess noch ständig verändern. Beide Methodiken sind in der Lage, kurzfristig mit neuen Rahmenbedingungen umzugehen und diese in der weiteren Arbeit zu berücksichtigen. Dazu braucht es dann zum Beispiel häufige Synchronisationsschleifen zwischen allen Bereichen. Ebenso kurze Arbeitsintervalle mit einer anschließenden Feedbackschleife, um auf die gewonnenen Erkenntnisse reagieren zu können. Diesen Fokus auf das Operative nennt man auch agile operations.

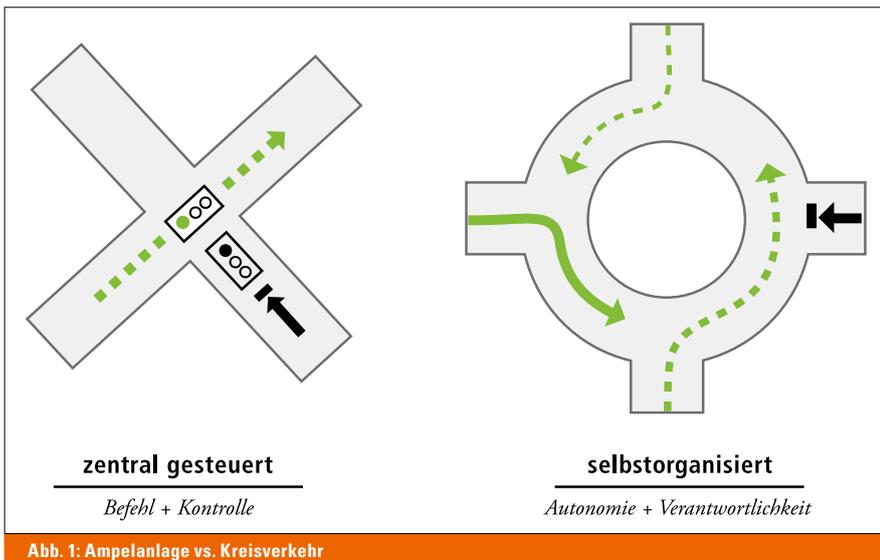


Abb. 1: Ampelanlage vs. Kreisverkehr

Um diese agilen Arbeitsweisen überhaupt sinnvoll zum Einsatz bringen zu können, braucht es kleine Teams, die innerhalb ihres Projektes selbst entscheiden und handeln können. Man spricht hierbei auch von selbstorganisierten Teams. Alle für das Projekt relevanten Entscheidungen werden vom Team getroffen und es kann kein Außenstehender mitten im Prozess einfach reinregieren. So zumindest müsste es idealerweise laufen.

## Agile Governance

Es hat Auswirkungen, wenn Unternehmen diese Art des Arbeitens wirklich ernst nehmen und zulassen, um sich damit schnell und effektiv an Veränderungen anpassen zu können. Früher oder später kommt automatisch eine Diskussion in Gang, wie Entscheidungen im Unternehmen generell getroffen werden und wie Einfluss in der Organisation verteilt ist. Jede Organisation, die die Aktivitäten ihrer Mitglieder koordiniert, braucht dafür eine Form der „Regierung“. Die letzten 200 Jahre war dies in den meisten Or-

ganisationen eine pyramidenartig aufgebaute Hierarchie. Je weiter nach oben man kommt, desto größer ist der Einfluss der immer weniger werdenden Funktionsträger. Dieses System basiert auf der tayloristischen Logik, dass einige wenige „Führungskräfte“ *zentralisiert* planen, koordinieren und entscheiden. Der große Rest in der Organisation führt diese Entscheidungen dann aus. Dies kann man vergleichen mit einem zentral-gesteuerten Ampelsystem an einer Kreuzung (vgl. Abbildung 1). Diese Logik führt zu einer sehr effizienten Art und Weise, in einem Unternehmen zu handeln. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die Rahmenbedingungen relativ stabil sind, damit zentralisiertes Planen überhaupt funktionieren und der Plan dann auch in die Tat umgesetzt werden kann.

Wie schon beschrieben, ist diese Voraussetzung immer öfter nicht mehr gegeben. Damit bedarf es einer agileren Form, Entscheidungen in einem Unternehmen zu treffen. Man spricht auch von agile governance. Was es in der komplexen Welt immer öfter braucht, ist eine dezentralere Art und Weise, Entscheidungen

zu treffen. Es geht darum, dass die Menschen, die in ihrem Tun auf Probleme intern wie extern stoßen, in die Lage versetzt werden, zu handeln und dazu notwendige Entscheidungen zu treffen. Das heißt, Einfluss wird im Unternehmen dezentraler verteilt, weg von einigen wenigen Führungskräften hin zu einer größeren Anzahl an Menschen. Dieses System gleicht mehr einem Kreisverkehr (vgl. Abbildung 1). Hier gibt es bestimmte Regeln, ansonsten entscheiden die einzelnen Verkehrsteilnehmer selbst.

Dabei muss niemand Angst haben, dass dann alles in Chaos ausartet und jeder macht, was er will und keiner mehr für irgendetwas verantwortlich ist. Es gibt für diese dezentrale Entscheidungsfindung klare Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen, um schnell und effektiv handeln zu können. Dies führt dann auch dazu, dass es in dezentralen Organisationen meist mehr Struktur und Klarheit gibt, als in klassisch organisierten Unternehmen. Gleichzeitig gibt es weniger hierarchische Strukturen. Damit ändert sich dann auch die Rolle von Führungskräften. Diese werden nicht weniger wichtig, aber die Art ihrer Tätigkeit wird eine andere.

## Agile Prinzipien

Wie die konkrete Ausgestaltung der agile governance und der agile operations faktisch aussieht, muss jede Organisation für ihren spezifischen Kontext selbst definieren und herausfinden. Auch konkrete Methoden können von Situation zu Situation unterschiedlich zum Einsatz kommen. Für viele Bereiche im Unternehmen, die agil arbeiten müssten, macht zum Beispiel der Einsatz von Scrum keinen Sinn. Dies deshalb, weil viele Teams nicht aus-

Wie Sie Agilität in  
Ihre Organisation  
und Arbeitsweisen  
bringen.

Jetzt informieren und anmelden:  
[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

### Seminartermine 2019

**Organisationsentwicklung und agile Arbeitsweisen** Nr. 6.CA.2 | 19. – 20. September

**Effectuation** Nr. 6.43 | 14. – 16. Oktober

**Agiles Projektmanagement und -Controlling** Nr. 6.39 | 21. – 23. Oktober

**Design Thinking** Nr. 6.CA.3 | 19. – 20. November

**Agile Unternehmensführung** Nr. 6.1.1 | 02. – 04. Dezember



**CA controller akademie®**

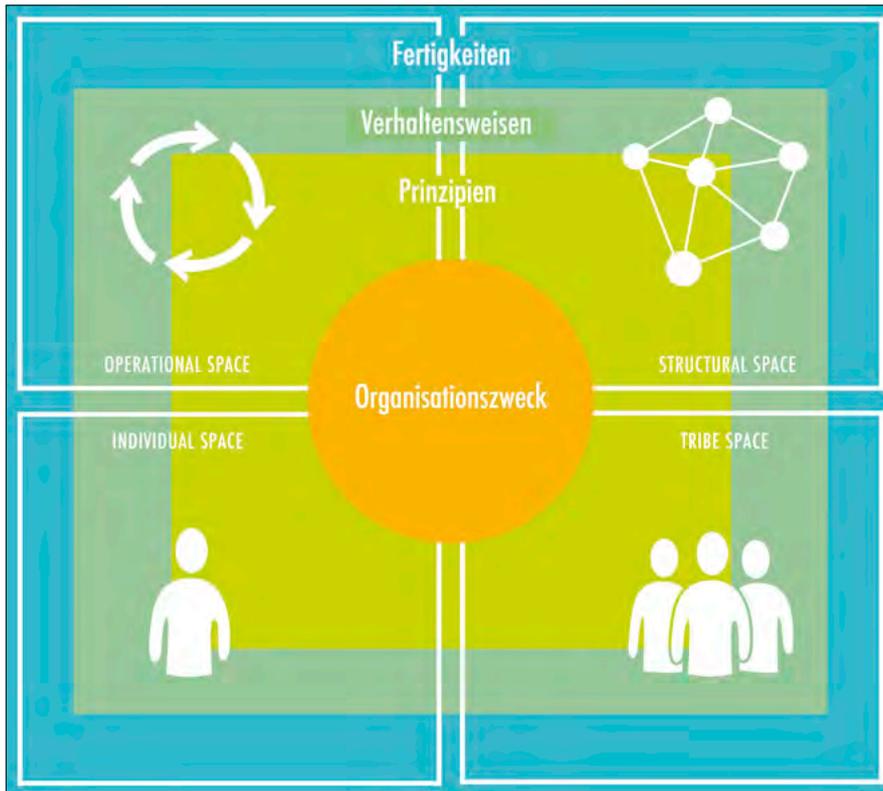


Abb. 2: Vier Betrachtungsräume einer Organisation

schließlich an einem Entwicklungsprojekt arbeiten, das fertig gestellt werden muss. Das heißt jedoch nicht, dass es keine Notwendigkeit für mehr Agilität gäbe.

Agilität basiert dabei vor allem auf einer Reihe von Prinzipien (vgl. Abbildung 2). Im Gegensatz zu Methoden, die meist für spezifische Situationen Sinn machen, gelten Prinzipien kontextunabhängig und sind daher immer anwendbar. Zwei Beispiele für solche Prinzipien möchte ich geben:

### Prinzip Empirizismus

Dieses Prinzip besagt, dass Entscheidungen auf beobachtbaren Daten getroffen werden

sollten und nicht auf Vermutungen. So arbeiten die zuvor erwähnten Methoden des Design Thinking und Scrum beide mit diesem Prinzip. Sie versuchen, schnell die Rückmeldung des Kunden oder des Nutzers einzuholen. Liegt diese Rückmeldung vor, dann wird entschieden, wie es weitergeht.

### Prinzip Gleichwertigkeit

Dieses Prinzip besagt, dass die von einer Entscheidung Betroffenen die Möglichkeit haben sollten, eine Entscheidung zu beeinflussen, bevor diese getroffen wird. Dies deshalb, weil wir davon ausgehen, dass die Betroffenen aufgrund ihrer Expertise und Erfahrung etwas bei-

tragen können und damit die Qualität der Entscheidung verbessern. Dieses Prinzip wirkt sich direkt auf das Thema der „Regierung“ einer Organisation aus, weil damit Entscheidungen nicht von einer kleinen Gruppe an Führungskräften getroffen werden – um sie dann nachträglich an die Betroffenen zu verkaufen. Die Betroffenen sind von Beginn an in die Entscheidungsfindung involviert und Teil des Entscheidungsprozesses. Auch hier gibt es ganz konkrete Rahmenbedingungen, wie dies schnell und effektiv abläuft. Zum Beispiel mittels eines Konsent-Prozesses (nicht Konsens!).

### Ein Spiel für Erwachsene

Wenn wir es mit Agilität ernst meinen, dann spielen wir ein Spiel für Erwachsene. Das hinter Agilität stehende Menschenbild geht davon aus, dass Menschen ihr Bestes geben und sich in ihrer Tätigkeit entwickeln und verbessern wollen. Damit sind sie auch in den meisten Fällen bereit, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Zugegeben, das wird für manche Menschen anfangs schwer werden (so wie es für manche Führungskräfte schwer werden wird, loszulassen). Die meisten von uns sind ihr ganzes Schul- und Berufsleben durch verschiedene Anreiz- und Bestrafungssysteme gesteuert und manipuliert worden. Variable Vergütung und Zielvorgaben sind nur einige Beispiele für unterschiedliche Karotten, die uns ein Leben lang vorgehalten wurden. All diese Elemente stammen aus der tayloristischen Logik, in der Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen wie Rädchen in einer großen Maschine betrachtet wurden, die man mit einem Drehen an der richtigen Stellschraube justieren und steuern kann. In der agilen Welt gehen wir von erwachsenen Menschen aus, die über gesunden Menschenverstand verfügen und in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen. Dabei erkennen wir immer an, dass Menschen Fehler machen können, obwohl sie mit bestem Wissen und Gewissen handeln. Daher braucht es auch in der agilen Welt Möglichkeiten, Fehler zu finden und zu korrigieren. Allerdings weniger aus einem Gedanken der Kontrolle heraus, sondern aus dem Wunsch, kontinuierlich besser und effektiver zu werden. ■

### Autor



#### ■ Florian Rustler

ist Gründer von creaeffective GmbH. Er hat Politikwissenschaften, Sinologie und Psychologie in München und Taipeh studiert und einen Master in Creativity Studies in Buffalo, USA gemacht. Er berät Unternehmen weltweit zu den Themen Innovation, Innovationskultur und agile selbstorganisierte Unternehmensformen. Er ist Autor von vier Büchern, Kolumnist und Vortragsredner und arbeitet mit Kunden weltweit.

E-Mail: rustler@creaeffective.de