

# Modernes Controlling ist „beidhändig“

Nur das Bemühen um Standardprozesse UND erfolgreicher Umgang mit Dynamik erzeugen Agilität.

Jens Ropers – Partner bei der CA Akademie AG

Jahrzehntelang wurden Unternehmensprozesse optimiert, mit Kennzahlen belegt und auf Ziele hin gesteuert. Im Vordergrund stand dabei der Effizienzgedanke. Es wurde nach hoher Qualität zu möglichst niedrigen Kosten gestrebt. Dieses Muster gilt natürlich auch heute noch. Nur eben nicht mehr ausschließlich. Ambidextre oder „beidhändige“ Unternehmen haben erkannt, dass sich die zunehmende Dynamik der VUCA-Welt nicht in standardisierten Prozessen allein abbilden lässt. Ergänzend braucht es einen Umgang mit Dynamik. Dr. Gerhard Wohland bezeichnet Unternehmen, die auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, als dynamikrobust<sup>1</sup>.

Der robuste Anteil beruht auf Wissen und Erfahrungen, die über Regeln und Methoden in Prozesse einfließen. Wenn die Prozesse nicht mehr effizient ablaufen, werden sie auf Schwachstellen hin analysiert. Eine Prozessverbesserung erfolgt dann meist auf Basis von Benchmarks, Best Practice Beispielen oder internen Maßnahmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das den Prozess bestimmende Umfeld zumindest nahezu vollständig erfasst und verstanden und ein neuer Sollprozess definiert werden kann. Das Problem ist allerdings, dass sich in unserer volatilen und komplexen Welt die Veränderungsgeschwindigkeit unter anderem durch die Digitalisierung und Ereignisse wie Corona und den Krieg gegen die Ukraine rasant erhöht hat. Mit dem Ergebnis, dass soeben definierte Sollprozesse nicht mehr zur Ruhe kommen. Permanent muss angepasst und adaptiert werden, wodurch nicht selten Chaos entsteht. In Wirklichkeit ist das der Versuch, zunehmende Dynamik in Standardprozesse zu zwingen. Genau das führt dazu, dass das Unternehmen weder effiziente Prozesse hat, noch mit Dynamik umgehen kann.

Der wesentliche Erfolgsfaktor für den Umgang mit Dynamik ist die Erkenntnis, dass wir nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte, Arbeitsanweisungen und organisatorische Zuständigkeiten zwingen können. Vielmehr braucht es einen gemeinsam getragenen Zielzustand, auf den hingearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Mitarbeiter an Prinzipien, welche zu Leitplanken werden, die den eigenen Entscheidungsspielraum begreifbar machen. Bei der Problemlösung werden Werkzeuge auf ganz unterschiedliche Art und Weise zur Anwendung gebracht oder auch kombiniert und es wird nicht nach bestimmten vordefinierten Lösungsmethoden vorgegangen. Und schließlich wird mehr projektartig in interdisziplinären Teams gearbeitet, als in funktional organisierten Abteilungen dem Silodenken und isolierten Zielsetzungen nachzugehen.

„Die erfolgreichen Denktraditionen für träge Märkte sind heute keine Lösung, sondern das Problem!“<sup>2</sup> Das gilt natürlich auch für die Controller. Wir stecken fast ausnahmslos in dem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Governance. Controller tun gut daran, nicht mehr mit einem Standardprozess zum Ziel kommen zu wollen. Um der entstandenen Dynamik gerecht zu werden, sollten Controller in der Rolle als Business Partner interdisziplinäre Teams zusammenstellen (dürfen), die für eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten, um die Anforderungen der Fachbereiche unter Beachtung von bestimmten Prinzipien zu erfüllen. Der Lösungsweg kann dabei immer ganz unterschiedlich sein. Auch die soeben gefundene Lösung könnte bereits nach einigen Monaten obsolet sein und angepasst werden müssen.

Die wesentliche Leistung für beidhändige Controller besteht also darin, unterscheiden zu können, an welcher Stelle standardisierte

Prozesse sinnvoll sind und wo es eine der Dynamik angepasste flexible Vorgehensweise braucht. Letztere muss von vielen Controllern noch gelernt und innerhalb des Unternehmens zugelassen werden.

## Fragen an das Controlling:

- Unterscheiden Sie bereits in Prozesse, die standardisierbar sind und klaren Regeln folgen und Themen, die aufgrund ihrer Komplexität agiler angegangen werden müssen und eher Prinzipien folgen?
- Haben Sie sich bereits gefragt, wie Sie regelbasierte Prozesse zunächst mit Workflows abbilden und im Anschluss automatisieren können, um Ressourcen für komplexe Aufgabenstellungen zu schaffen?
- Haben Sie Ihr Rollen- und Zusammenarbeitsmodell daran angepasst?
- Haben Sie sich bereits mit Technologien zur Prozessautomation beschäftigt?
- Wie transparent kommunizieren Sie diese Themen mit Ihren Mitarbeitenden?
- Kennen Sie die Ängste Ihrer Mitarbeitenden, wenn es um Automatisierung einerseits und den Umgang mit Dynamik andererseits geht?
- Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeitenden für die zukünftigen Aufgaben?
- Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen zukünftig?

Viele dieser Fragen werden in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins besprochen. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter [j.ropers@ca-akademie.de](mailto:j.ropers@ca-akademie.de) ■

### Fußnoten

<sup>1</sup> Gerhard Wohland: *dynamikrobust.com*

<sup>2</sup> ebenda