

Neues Denken für Controller

Die Digitalisierung verändert unser wirtschaftliches Umfeld, doch unser Denken ist noch von alten Mustern geprägt. In einer Welt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität funktionieren die Erfolgsmuster der Vergangenheit nur noch sehr bedingt, und unser bisheriges Steuerungs- und Organisationsverständnis steht zur Disposition.

Nicole Dufft, Ulf Rimmel, Torsten Breden

VUCA! Mit diesem martialisch klingenden Akronym wird heute gerne die Welt beschrieben, in die uns Digitalisierung und globale Vernetzung in den letzten Jahren katapultiert haben. Und in der Tat ist das Umfeld von Unternehmen heute immer stärker gekennzeichnet durch:

- **Volatilität:** Befeuert durch exponentielle Entwicklungen von IT und digitalen Technologien nimmt die Veränderungsdynamik in allen Lebensbereichen dramatisch zu.
- **Unsicherheit:** Die Veränderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen, sind immer weniger vorhersehbar, aus der Vergangenheit kaum erklärbar und folgen keinen klar erkennbaren Mustern oder Trends.
- **Komplexität:** Durch die immer stärkere Vernetzung von Teilsystemen erhöht sich die Komplexität des Gesamtsystems. Die Vorhersagbarkeit in komplexen Systemen ist zugleich erheblich eingeschränkt.
- **Ambiguität:** Es wird immer schwieriger, klar zu entscheiden, was richtig oder falsch, was wahr oder unwahr ist.

Diese Charakteristika der VUCA-Welt gelten nicht nur im Hinblick auf wirtschaftliche, sondern auch für gesellschaftliche, politische und ökologische Entwicklungen.

Denkmodelle der alten Welt

Unser Welt- und Organisationsverständnis ist nach wie vor von Linearität, Objektivität, Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit und Kausalität geprägt. Während sich Märkte und Technologien in atemberaubendem Tempo wandeln, haben sich unser Wahrnehmen und Denken in den letzten Dekaden nur wenig verändert. Wir begegnen den grundlegenden Veränderungen des Umfelds meist noch mit alten, erprobten Denkmodellen. Das gilt ganz besonders für Controller, deren Aufgabe es ist, die Welt im wörtlichen Sinne berechenbar zu machen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Datenmodellen abzubilden. Aber unsere Welt ist immer weniger linear, vorhersehbar und berechenbar, die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung sind nicht immer eindeutig. Die Erfolgsmuster der Vergangenheit funktionieren in der VUCA-Welt deshalb nur noch sehr bedingt.

Traditionelles Verständnis von Planung und Steuerung

So basiert beispielsweise unser traditionelles Verständnis von Planung und Steuerung auf der Grundannahme, dass künftige Entwicklungen zumindest grob aus Entwicklungen der Vergangenheit abgeleitet und diese in die Zukunft fortgeschrieben werden können. Meist werden dabei deterministische Modelle zugrunde gelegt. In einer von Komplexität, Unsicherheit, exponentieller Veränderung und disruptiven Entwicklungen geprägten Welt ist die Aussagefähigkeit solcher Modelle aber im besten Falle begrenzt. Im schlechtesten Falle weisen sie in eine völlig falsche Richtung. Komplexe Systeme lassen sich generell nicht mit linearen Annahmen über weitere Zeithorizonte vorhersagen. In komplexen Systemen können geringfügige Änderungen oder Ungenauigkeiten im Modell vielmehr zu massiv veränderten Ergebnissen führen. Je stärker die Welt politisch, kulturell und ökonomisch zusam-



Nicole Dufft

ist Partner und Digitalisierungsexpertin bei der Fibonacci & Friends GmbH.



Ulf Rimmel

ist Partner und Transformationsexperte bei der Fibonacci & Friends GmbH.



Dr. Torsten Breden

ist Partner und Vordenker für Innovationsprozesse und Organisationsentwicklung bei der Fibonacci & Friends GmbH.

Nicole Dufft
Fibonacci & Friends GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: dufft@fibonacci-friends.com

Ulf Rimmel
Fibonacci & Friends GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: rimmel@fibonacci-friends.com

Torsten Breden
Fibonacci & Friends GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: breden@fibonacci-friends.com

Klassische Controlling-Ansätze sind nur schwer mit agilen Ansätzen in Einklang zu bringen.

menwächst und je stärker die interagierenden Teilsysteme miteinander verzahnt werden, desto schwieriger wird es, Vorhersagen und tragende Entscheidungen zu treffen. Die Mechanik unseres Denkens scheint nur unzureichend mit der neuen Komplexität umgehen zu können. Entwicklungshistorisch standen unsere Vorfahren Herausforderungen gegenüber, die sich allesamt im Hier und Jetzt lösen ließen. Die Notwendigkeit, über die Situation hinauszudenken, systemische Zusammenhänge zu erfassen und Folgen mit erheblicher Zeitverzögerung zu beachten, bestand schlichtweg nicht.

Vertrauen auf Zahlen, Daten und Fakten

Aufgrund der Unsicherheit in komplexen Entscheidungssituationen werden heute unzählige Kennzahlen und Detailauswertungen herangezogen, um möglichst objektive Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Das weitreichende Vertrauen auf Zahlen, Daten und Fakten hat sich geradezu zu einem irrationalen Glauben in Führungsetagen entwickelt. Die systemische Komplexität verleitet viele Manager zu der Annahme, dass sie nicht über ausreichende Informationen verfügen, um solide Entscheidungen treffen zu können. Der Glaube, zu wenige Informationen zu besitzen, verfehlt aber das Problem. In den meisten Situationen ist eher das Gegenteil der Fall. Das Informationsproblem besteht darin, dass zu viele detaillierte und hoch aggregierte Informationen vorliegen. Es wird immer schwieriger, die wichtigen Informationen von den unwichtigen zu unterscheiden und die Realität in den Bereichen

„Das weitreichende Vertrauen auf Zahlen, Daten und Fakten hat sich geradezu zu einem irrationalen Glauben in Führungsetagen entwickelt.“

zu erfassen, die nicht oder nur unzureichend durch ein Zahlenwerk abgebildet wird. Denn mit dem Versuch, die Realität einzig in den bisher bekannten Dimensionen numerisch abzubilden, entstehen viele gefährliche blinde Flecken. Langsame, allmähliche Entwicklungen und schleichende Prozesse der Veränderung, die oftmals die größten Bedrohungen darstellen, werden auf diese Weise nicht oder zu spät erkannt. Beispiele für solche schleichenden, disruptiven Entwicklungen, die von den Marktführern zu spät erkannt wurden, finden sich zuhauf, etwa die Entwicklung der Digital-Fotografie, der Kodak zum Opfer fiel, die Verbreitung von Musik-Streaming, die die etablierten Musikverlage verpassten, oder der Durchbruch von Wikipedia, der die jahrhundertealte „Encyclopedia Britannica“ und den „Brockhaus“ in ihrer gedruckten Form von der Bildfläche verschwinden ließ.

Hierarchisch geprägte Organisationen

In hierarchisch geprägten Organisationen werden die Rufe nach stärkerer Zentralisierung lauter, in der Hoffnung, dadurch mögen Antworten auf die Komplexität und Veränderungsdynamik gefunden werden. Alle Augen sind auf Top-Manager und Vorstände gerichtet, um die anstehenden Probleme endlich zu lösen und den richtigen Weg zu weisen. Anstatt die kollektiven

Kräfte der Organisation zu mobilisieren, verschärft sich die Ausrichtung auf einzelne Führungspersönlichkeiten, die aber allein der Komplexität und Informationsdichte nicht mehr gerecht werden können.

Agile Ansätze für den Weg in die Zukunft?

Zur Lösung der benannten Herausforderungen kommen in Unternehmen zunehmend agile Ansätze zum Einsatz.

Diese zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

- **iterativ:** Agile Ansätze versuchen, durch Zergliederung komplexe Probleme erfassbar und lösbar zu machen, indem diese in kleine Schritte zerlegt und bearbeitet werden.
- **adaptiv:** Anstelle von langfristiger Planung und Kontrolle stehen bei agilen Ansätzen das kontinuierliche Ausprobieren, Testen, Lernen und Anpassen im Vordergrund, um mit Veränderungsdynamik und Komplexität besser umgehen zu können.
- **kundenzentriert:** Dabei orientieren sich agile Ansätze eng am Kundenbedürfnis. Anstatt Kunden am Ende eines Entwicklungsprozesses ein fertiges Produkt zu präsentieren, werden Kunden frühzeitig in die Entwicklung neuer Ideen und Produkte eingebunden, um ihre Präferenzen von vornherein aufnehmen zu können.
- **kollaborativ:** Um eine schnelle Entscheidungsfindung und Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen zu ermöglichen, arbeiten Teams in agilen Ansätzen selbstorganisiert und mit einem hohen Maß an Autonomie innerhalb ihres abgegrenzten Verantwortungsbereiches.
- **transparent:** Um die Mitglieder eines Teams, aber auch die Arbeit verschiedener Teams in Einklang mit den übergeordneten Zielen zu bringen, werden Aufgaben und Prozessfortschritte transparent visualisiert und für jeden jederzeit erkennbar und nachvollziehbar gemacht.

Problematisch ist, dass die Anwendung und Umsetzung agiler Ansätze in vielen Unternehmen weiterhin alten Denkmodellen und einem mechanistischen Steuerungs- und Organisationsverständnis folgen – auch wenn die Ansätze selbst nicht auf diesem Denken beruhen. „Keimzellen“ agiler Vorgehensweisen stoßen innerhalb von Organisationen immer wieder auf linear-hierarchische Strukturen, etwa im Controlling, in der Revision oder in der Unternehmenssteuerung. Sie treffen dabei auf erhebliche Widerstände oder scheitern gar daran. Um mit den neuen Herausforderungen der VUCA-Welt umgehen und agile Ansätze erfolgreich umsetzen zu können, brauchen wir deshalb insgesamt ein neues Verständnis von Führung, Organisation und Unternehmenssteuerung.

Ein neues Controlling-Verständnis etablieren

Gerade das Controlling muss sich weiterentwickeln, um den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen gerecht zu werden. Das bisherige Selbstbild des Controllings steht dabei ebenso zur Disposition wie der bisherige mentale Referenzrahmen für die Planung, Koordination und Kontrolle von Unternehmen.

Unternehmen müssen in der VUCA-Welt ein neues Verständnis von Planung, Steuerung und Führung entwickeln.

Zusammenfassung

- Das Umfeld, in dem wir uns bewegen, hat sich durch Digitalisierung und globale Vernetzung dramatisch verändert: Es ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.
- Das Problem ist, dass wir diesen grundlegenden wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen mit unseren alten, erprobten Denkmodellen begegnen.
- Zur Lösung der Herausforderungen setzen Unternehmen zunehmend auf agile Vorgehensweisen. Sie erfordern allerdings eine Abkehr von einem mechanistischen Steuerungs- und Organisationsverständnis.

Rolle, Aufgaben und Selbstbild des Controllings werden sich in Zukunft dramatisch verändern.

Klassische Controlling-Ansätze sind nur schwer mit agilen Ansätzen in Einklang zu bringen und stoßen in einem VUCA-Umfeld immer stärker an ihre Grenzen. Controlling setzt die Vorhersagbarkeit von Entwicklungen auf Grundlage von Planungsprozessen voraus. Diese ist aber in vielen Situationen so nicht mehr gegeben und passt nicht zum iterativen und adaptiven Vorgehen agiler Methoden. Zu diesem Vorgehen in individuell festgelegten Sprint-Zeiträumen (zur Erläuterung der Begrifflichkeit vergleiche den Beitrag von Goncalves, S. 40 in diesem Heft) passen auch starre Berichtstrukturen nicht. Ein periodisches Reporting wird damit hinfällig. Zudem ist der Glaube an Zahlen, Key Performance Indicators (KPIs) und numerische Indikatoren im Controlling oft so stark, dass andere Quellen der Erkenntnis systematisch ausgeschlossen werden. Agile Innovationsmethoden wie Design Thinking (vergleiche Grundlagenartikel von Brown 2008) setzen dagegen explizit auch auf Intuition, Empathie mit dem Kunden und eine Kombination aus Emotion und Ratio. Ein klassisches Controlling-Mindset ist im Hinblick auf Innovationsfähigkeit und Fehlertoleranz in der Regel kontraproduktiv.

Auf dem Weg zu einem neuen Controlling-Verständnis gilt es deshalb vor allem, die mentalen Modelle der Vergangenheit radikal zu hinterfragen. Die folgenden drei Schritte können dabei handlungsweisend sein:

1. **Selbsterkenntnis – eigene mentale Modelle erkennen:** Grundlegend für eine Veränderung des Denkens ist die Bereitschaft, die eigenen mentalen Modelle konsequent auf den Prüfstand zu stellen. Controller müssen ebenso wie Führungskräfte ihre eigenen Grundannahmen und Überzeugungen schonungslos hinterfragen. Denn nur wenn die eigenen Denkansätze erkannt und offengelegt werden, lassen sich Schwachstellen beim Umgang mit Komplexität und Veränderungsdynamik identifizieren und neue Lösungsansätze entwickeln.
2. **Empathie – mentale Modelle anderer verstehen:** Angesichts der zunehmenden Ambiguität ist es dabei essenziell, nicht nur das eigene Denken zu hinterfragen, sondern auch die mentalen Modelle anderer zu erkennen und zu verstehen. Nur wenn wir Probleme aus der Perspektive anderer verstehen und wahrnehmen können, lassen sich gemeinsame Lösungen finden und Widerstände gegen Veränderungen konstruktiv auflösen. Das gilt beispielsweise für die unterschiedlichen Perspektiven von Controlling und Business. Ein wertfreies Wahrnehmen und ein hybrides Denken – also der Wechsel zwischen den Perspektiven – sind in unserer derzeit vorherrschenden, konfrontativen Argumentations- und Diskussionskultur jedoch weitgehend verloren gegangen. Viele Problemstellungen, denen Unternehmen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung gegenüberstehen, lassen sich aus einer singulären Perspektive nicht mehr auflösen. Das Denken in den eigenen Silos und das Beharren auf dem eigenen Standpunkt führen in Dilemmata, die nur aufgelöst werden können, wenn neue, gemeinsame Perspektiven entstehen. Dazu brauchen wir Offenheit und Vertrauen sowie neue Praktiken des Dialogs und der empathischen Kommunikation.
3. **Systemisches Verständnis – Umgang mit systemischer Komplexität:** Die Verfügbarkeit und schnelle Auswertbarkeit riesiger Datenmengen sug-

gerieren uns, ein besseres Verständnis der Welt zu haben. Aber systemische Zusammenhänge in komplexen Systemen lassen sich in hoch aggregierten Kennzahlen und Algorithmen schlicht nicht abbilden. Wir müssen also ein systemisches Verständnis entwickeln, um die Beziehungszusammenhänge im „großen Ganzen“ zu erkennen. Letztlich wird uns auch die künstliche Intelligenz zumindest bis auf Weiteres das Denken und Verstehen nicht abnehmen können – das müssen wir schon noch selbst tun.

Schlussbetrachtung

Die fortschreitende digitale Transformation hat uns bereits in ein neues Zeitalter katapultiert. Unternehmen werden auch in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, neue Denkansätze zur Planung, Steuerung und Führung zu entwickeln. Diese Entwicklung stellt nicht nur das Controlling, sondern auch die operativen Bereiche vor große Herausforderungen. Die größte Gefahr besteht darin, die bisher erfolgreichen Ansätze einfach fortzuführen, das eigene Rollenverständnis nicht weiterzuentwickeln und an den bisherigen Grundannahmen unhinterfragt festzuhalten.

In dem Maße, wie sich die Welt auf technologischer Ebene immer mehr vernetzt, brauchen wir neue Praktiken der Zusammenarbeit und Interaktion. Je stärker Entscheidungsgewalten dezentralisiert werden, umso mehr muss sich das Selbstverständnis des Controllings wandeln: vom Dienstleister für das Top-Management hin zum Partner für selbstorganisierte Teams. Dem Controlling der Zukunft wird dabei eine neue, bedeutende Rolle zukommen: aus der Perspektive des Großen und Ganzen zu denken, Silos zu überwinden und die richtigen Prioritäten für die Gesamtorganisation abzuleiten. Zentrale Aufgabe wird es sein, alle Teile der Organisation immer mit den notwendigen Informationen zu versorgen, um autonome Entscheidungen zu unterstützen, die am Ende einer gemeinsamen Intention folgen.

Literatur:

Brown, T.: (2008): Design Thinking, in: Harvard Business Review, 86 (6), S. 84-92.





Andermahr, J./Jermer, B. (2018): Wenn der Funke zündet – Entwicklungsformate und Trainingskonzepte für die digitale Transformation, in: Ciesielski, M. A./Schutz, T. (Hrsg.): Digitale Führungskräfteentwicklung, S. 97-117.
www.springerprofessional.de/link/15115802

Kühnhen, S./von der Lüche, M. (2018): Das Ende der unvereinbaren Gegensätze – 12 überraschende Lösungen für Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden.
www.springerprofessional.de/link/15554346

Nandram, Sharda S./Bindlish, P. K. (Hrsg.) (2017): Managing VUCA Through Integrative Self-Management – How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior, Cham (Schweiz).
www.springerprofessional.de/link/12269486

Das Controlling der Zukunft muss aus der Perspektive des Großen und Ganzen die richtigen Prioritäten ableiten.