

Drum prüfe, ...!

Liebe Leserinnen und Leser,

seit geraumer Zeit ist der Begriff der Agilität omnipräsent. Im Rahmen unserer Studien zur Zukunft des Controllings tauchte er zum ersten Mal im Jahre 2017 auf und erfreut sich seitdem zunehmender Beliebtheit. Nicht zuletzt die aktuelle Corona-Krise scheint dem Ruf nach flexiblen, anpassungsfähigen Strukturen zusätzliche Legitimation zu verschaffen. Was aber verbirgt sich dahinter? Wie können wir wirkliche Agilität von Tageshektik und von Verzerrungen am Halfter eines letztlich wenig flexiblen Lastesels unterscheiden?

Für uns ist Agilität die organisatorische Fähigkeit, mithilfe selbstabstimmender Strukturen schnell und flexibel zu (re)agieren. Eine agile Organisationsform zeichnet sich durch kleine, weitgehend autonome und funktionsübergreifend agierende Teams aus, die sich auf der Basis der laufenden Interaktion innerhalb des Teams und durch regelmäßiges Feedback des Kunden kontinuierlich an Projektentwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Nicht jede Form der Anpassungsfähigkeit muss man also gleich als Agilität bezeichnen. Und: Agilität weitgehend auf Instrumente wie Scrum oder Design Thinking zu reduzieren, springt deutlich zu kurz.

Was heißt das für Controller? Für organisatorische Fragestellungen gilt der bewährte Grundsatz: Das Controlling folgt dem Management. Controller müssen also fragen, ob das eigene Management (wirklich) agil aufgestellt ist oder – mit Blick auf die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität des Umfelds – aufgestellt sein sollte. Beides ist in unserer Einschätzung noch in den wenigsten Unternehmen der Fall. Die Einführung agiler Organisationsformen beobachten wir eher im Rahmen von ausgewählten Veränderungs- und Innovationsprozessen, nicht aber im Tagesgeschäft. Die Vision eines Steve Denning, ganze Organisationen in ein Netzwerk agiler Teams zu transformieren, scheint für die meisten deutschen Unternehmen noch Zukunftsmusik zu sein.

Ist das Umfeld der Unternehmung nachhaltig stabil, muss sich auch die Organisation des Controllings nicht grundlegend verändern. In dem Maße, wie aber die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden muss, kann das Controlling diesen Prozess im Rahmen gegebener Organisationsformen unterstützen und dabei auf den Erfahrungsschatz der Beyond Budgeting Community zurückgreifen. Diese hat sich seit 20 Jahren mit der



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Frage beschäftigt, wie die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit der Steuerung erhöht werden können, ohne dass dabei gleich agile Netzwerkstrukturen eingeführt werden müssen und – das mag den einen oder anderen beruhigen – ohne dass die Budgetierung vollständig über Bord geworfen werden muss. Diese Forderung aus den frühen Jahren der Bewegung hat mittlerweile dem Postulat einer schlanken und unverzerrten Planung Platz gemacht. Und wer würde das nicht unterschreiben?

Der Übergang zu wirklich agilen Organisationsformen und damit der Wechsel des dominanten Koordinationsmechanismus von Plänen zu Selbstabstimmung macht aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive nur bei einer wirklich hinreichend großen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität des Umfelds Sinn. Und auch nur dann gilt es, die Controllerschaft aus ihrem traditionellen Kontext der Regelprozesse Planung, Kontrolle und Informationsversorgung herauszuholen und auf den schwierigen Weg einer agilen Transformation zu schicken. Wir empfehlen daher, genau zu analysieren, welche Bereiche des eigenen Geschäfts welcher Organisationsform bedürfen und (erst) dann über notwendige Anpassungen im Controlling zu entscheiden. Mit Aktionismus in der Krise und agiler Schaufensterdekoration für alle ist niemandem gedient.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber