

# Regelfall Veränderung

## Liebe Leserinnen und Leser,

Die Liste der Rollen, die Controller im Unternehmen spielen wollen, ist lang und scheint noch länger zu werden. Die Rolle des Innovators, die Rolle des Architekten, aber auch die Rolle des Change-Agents sind Beispiele dafür.

Change-Management war für Controller traditionell ein weißer Fleck auf der Landkarte. Es galt als weich, weit weg von den harten analytischen Aufgaben der Controller. Veränderungen steuern zu wollen, erfordert aber ein Eingehen auf typisches menschliches Verhalten. Menschen haben eine Bestätigungspräferenz. Sie ziehen Bewährtes Unbekanntem vor. Veränderungsunwilligkeit schlägt zudem leicht in Reaktanz um. Veränderungen passieren deshalb nicht von alleine, sondern sind aktiv zu managen. Hierbei muss der Fokus auf psychologischen und sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen liegen. Wer Veränderungen erfolgreich vorantreiben will, muss überzeugend kommunizieren können, genügend Empathie besitzen und mehr prozess- denn inhaltsgetrieben sein. – Wie viele Ihrer Controller können das?

Change-Management baut klassischerweise auf einem mehr als ein halbes Jahrhundert alten Modell von Kurt Lewin auf. Dieses hat drei Phasen: Auftauen, Verändern und Einfrieren. Von John P. Kotter wurde es zu acht Stufen erweitert, die aber nichts an der Grundstruktur des Modells verändert haben. Es legt den Fokus auf eine einzelne Veränderung. Dies trägt aber heute häufig nicht mehr. Natürlich gibt es noch die großen Reorganisationsprojekte, aber das normale Leben in Unternehmen wird zunehmend durch eine permanente Veränderung geprägt. Veränderung wird zum Regelfall. Die Phasen Auftauen und Verfestigen müssen deshalb deutlich kürzer werden, idealerweise sogar ganz verschwinden. In einem Kontext bürokratischer Strukturen ist das nicht möglich.

Wollen Organisationen veränderungsfähig sein, müssen sie deshalb deutlich weniger komplex sein und Mitarbeiter haben, die es gewohnt sind, in wechselnden Umgebungen mit wechselnden Kollegen und Kolleginnen zusammenzuarbeiten. Schlagwortartig formuliert: Teams ersetzen die Hierarchie. Dies ist genau die Umgebung, die man unter dem Begriff „agiles Management“ zunehmend versucht umzuset-



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

zen. Es ist die Umgebung, die auch im Konzept des „Beyond Budgetings“ gefordert wird. Ihr Fehlen war ein zentraler Grund dafür, dass sich das Konzept in der Praxis bislang allenfalls in Teilbereichen (Forecasting) durchsetzen konnte.

Controller fühlen sich in einem solchen Umfeld typischerweise nicht zuhause. Sie sind die Meister komplexer Steuerungssysteme, die eine hierarchische Steuerung erst möglich machen. Permanente Veränderung stellt also zwei zentrale Herausforderungen an die Controller: Skillmäßig müssen sie das lernen, was man unter dem Begriff „Sozialtechniken“ zusammenfassen kann. Konzeptionell gilt es, sich von der komplexen, gut durchorganisierten Regelsteuerung hin zu einer flexiblen, agilen, stark auf Teamarbeit fußenden Steuerung zu bewegen. Der Weg ist weit. Wer sich den Change-Agent selbst auf die Fahne schreibt, muss diesen Herausforderungen dann aber auch wirklich genügen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber