

1 Change Management – Tagesgeschäft für Controller

*»We do not have to change, because staying
in business is not compulsory.«*

W. E. Deming

Das Zitat des maßgeblichen Begründers der Qualitätsmanagementbewegung W. E. Deming unterstreicht die Alternativen: Verändert sich ein Unternehmen nicht, ist sein Überleben nicht garantiert. Gerade die letzten Jahre zeigen dies eindrücklich. Ein weiteres Zitat – »Nichts ist so konstant wie die Veränderung« – ist zu Beginn des zweiten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts schon Allgemeingut (vergleiche zum Beispiel Stock-Homburg 2007, S. 796).

Wenn Veränderungen in Unternehmen an der Tagesordnung sind, stellt sich für Controller die Frage, welchen Beitrag sie zu einem erfolgreichen Management dieser Veränderungen – im Englischen: Change Management – leisten können. Einige Unternehmen haben diese Aufgabe auch schon explizit in ihr Controllerleitbild aufgenommen, wie zum Beispiel BASF (»To be a business partner, BASF-Controllers ... initiate & drive change.«, Weber/Preis/Boettger 2010, S. 57).

Handlungsleitend für heutige Controller ist vor allem das Rollenbild des internen Beraters. Obwohl häufig verwendet, lässt es viel Interpretations- und Gestaltungsspielraum. Daher sind oft weitere Controllerrollen genannt, wie zum Beispiel die Rolle des ökonomischen Ge-

wissens oder des Steuermanns. Darüber hinaus wird auch häufig die Rolle des sogenannten Change Agent angesprochen. Im Rahmen einer Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV) – 2006 von der WHU in Zusammenarbeit mit dem ICV durchgeführt (Weber et al. 2006) – beantworteten 618 Controller unter anderem die Frage: Wie möchten Sie in der Zukunft von Ihrem Management wahrgenommen werden? Bereits damals gaben 30,2 Prozent die Rolle des Change Agent an; allerdings blieb sie damit hinter den anderen, oben genannten Rollen zurück. Weiter zeigt der Unterschied zwischen gewünschter und tatsächlicher Wahrnehmung der Rolle des Change Agent – 30,2 Prozent versus 8 Prozent – deutlich einen Handlungsbedarf für die Controllerarbeit. Auch britische Forscher konstatieren eine nur schwache Beteiligung von Controllern in Veränderungsprozessen (vergleiche zum Beispiel Byrne/Pierce 2007, S. 472):

»Recent studies of the roles of management accountants [controllers] in the context of change programmes have suggested weak involvement.«

Die Rolle des Change Agent klingt attraktiv. Dabei stellen sich für die Controllerpraxis aber einige Fragen:

**Der Controller als
Change Agent –
nur Wunsch-
denken?**

Der Controller als Change Agent – einige wesentliche Fragen

- Welches Wissen zum Thema Change Management müssen Controller haben?
- Welche Arten der Veränderung gibt es und welche Herausforderungen ergeben sich für das Management?
- Welche Aufgaben sollten Controller in den unterschiedlichen Arten der Veränderung wahrnehmen?
- Welche möglichen Konflikte mit anderen Controllerrollen ergeben sich und wie können sie gemindert werden?

Diese Fragen wollen wir in diesem Band beantworten. Grundlagen sind dabei zum einen Forschungsergebnisse aus dem Gebiet Change Management, zum anderen praktische Erfahrungen

aus Projekten. Aussagen und Fallbeispiele von Controllern sowie Führungskräften ergänzen und verdeutlichen die Ausführungen.

Im Folgenden werden in Kapitel 2 zunächst die grundsätzlichen Arten der Veränderung und mögliche Herangehensweisen des Managements dargestellt. Sie bilden die Logik für die weitere Strukturierung. Gegenstand von Kapitel 3 sind die Aufgaben von Controllern in radikalen Veränderungsprozessen, während Kapitel 4 die Aufgaben in inkrementellen, kontinuierlichen Veränderungsprozessen beinhaltet. In Kapitel 5 werden die zentralen Aussagen zusammengefasst und potenzielle Konflikte mit anderen Controllerrollen aufgezeigt.