

## **Ansatzpunkte zur Überwindung von Umsetzungsbarrieren von Controllinginstrumenten**

Unternehmen sind in der heutigen, schnellebigen Zeit fast permanent mit Veränderungen und Veränderungsprozessen konfrontiert. Dieser Wandel, der sowohl stetiger als auch abrupten Natur sein kann, führt zweifelsohne zu vielfältigen Problemen innerhalb von Organisationen, die sich mit diesen Veränderungen arrangieren müssen. Diese Problematik hat auch in der Vergangenheit bereits eine rege Forschungstätigkeit im Bereich des Veränderungsmanagements oder zu Neudeutsch – im Change-Management - angeregt. Um die Brücke zum eigentlichen Thema zu schlagen, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Einführung von Controllinginstrumenten innerhalb eines Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Veränderung darstellt, wobei einer erfolgreichen Implementierung eine Vielzahl von Barrieren gegenüber stehen, die erst überwunden werden müssen. Es gab bisher schon vielfältige Forschungsanstrengungen zur Thematik der Umsetzung von Controllinginstrumenten, jedoch wurde dieser Forschungsbereich bis zuletzt nicht umfassend thematisiert. Dabei wurden bisher kaum Lösungsvorschläge, die sich aus dem organisationalen Rahmen des Unternehmens heraus ergeben, behandelt. Damit existiert sozusagen ein „blinder Fleck“, der den Ausgangspunkt dieser wissenschaftlichen Arbeit begründet. Glücklicherweise bietet das Change Management dabei eine Reihe von Vorschlägen, wie der organisationale Rahmen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen gestaltet sein sollte. Dabei können diese Ansatzpunkte auch auf die Einführung von Controllinginstrumenten umgemünzt werden. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, inwieweit die Vorschläge des Change-Managements unter Berücksichtigung der controllingspezifischen Eigenschaften für die Implementierung von Controllinginstrumenten, von Relevanz sein können.

In Anlehnung an den Situativen Ansatz, wird durch die Darstellung eines Bezugsrahmens von Veränderungsprozessen identifiziert, welche Gestaltungsparameter in der Organisation einen bedeutenden Einfluss auf Veränderungsprozesse haben. Zur Erarbeitung spezifischer Gestaltungsvorschläge dieser organisationalen Rahmenbedingungen, werden die Erkenntnisse des Change Managements herangezogen. In Anbetracht dieser Erkenntnisse wird - vor dem Hintergrund controllingspezifischer Eigenschaften - schließlich untersucht ob diese Lösungsmöglichkeiten auch bei der Überwindung bzw. Vermeidung controllingspezifischer Umsetzungsbarrieren Gültigkeit haben.

Prinzipiell hat sich herausgestellt, dass diese Lösungsvorschläge für die Umsetzung von Controllinginstrumenten ein hohes Erfolgspotenzial aufweisen. Die vorliegende Arbeit hat somit gezeigt, dass es bei der Einführung eines Controllinginstrumentes von immanenter Wichtigkeit ist, dass die organisationalen Rahmenbedingungen so abgestimmt sind, damit die Barrieren, die üblicherweise bei einer solchen Implementierung auftreten, soweit wie möglich vermieden werden können. Die Erfahrung hat aber auch gezeigt, dass eine Organisation, egal ob sie nun die Einführung eines neuen Controllinginstrumentes anstrebt oder nicht, um den Veränderungen in der heutigen Zeit gerecht zu werden, auf einen stetigen Wandel ausgerichtet und damit eine fortwährende Veränderungsbereitschaft, besitzen sollte.

Schließlich ist anzumerken, dass all die Lösungsvorschläge nicht als allgemeingültige Erfolgsrezepte gesehen werden sollten, sondern lediglich einen Denkanstoß in die „richtige Richtung“ geben sollten. Das Change-Management bietet zwar wichtige Hinweise, die bei Implementierung von Veränderungsprozessen – wie etwa der Einführung eines Controllinginstrumentes – berücksichtigt werden sollten, aber da es bei jeder Veränderung doch wieder zu unvorhersehbaren Problemen kommen kann, sollte man nicht überrascht sein, sondern vielmehr über die möglichen Ursachen nachdenken, um so die Quellen dieser Widerstände zu erkennen, zu hinterfragen und schließlich mögliche Lösungen zur Überwindung bzw. Vermeidung dieser zu finden.