

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>Teil I: Die Bedeutung von Agilität im Controlling .....</b>	<b>13</b>
1 <b>Agilität im Controlling – Ergebnisse zweier Befragungsstudien .....</b>	<b>15</b>
<i>Saskia Bochert</i>	
1.1    Verständnis und Anwendung von Agilität im Controlling .....	15
1.2    Beschreibung der Stichproben .....	16
1.3    Ergebnisse der Untersuchungen .....	16
1.3.1    Veränderungen und Herausforderungen im Controlling .....	16
1.3.2    Agilität im Controlling .....	18
1.4    Fazit und Handlungsempfehlungen .....	25
2 <b>X, Y... Generation Z – Kulturwandel im Unternehmen – Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen auf die Arbeitswelt und die Unternehmenskultur .....</b>	<b>27</b>
<i>Arne Westphal</i>	
2.1    Einleitung .....	27
2.2    Einführung .....	28
2.2.1    Definition des Begriffs Generation .....	28
2.2.2    Generationen in der Arbeitswelt .....	29
2.3    Unser Verhalten und unsere innere Haltung .....	31
2.3.1    Das Eisbergmodell .....	31
2.3.2    Transaktionsanalyse .....	33
2.4    Das Vier-Quadranten-Modell und die sieben kulturellen sowie individuellen Entwicklungsstufen .....	35
2.4.1    Die vier Perspektiven .....	35
2.4.2    Die Werteebenen nach Clare Graves und Spiral Dynamics .....	37
2.5    Entwicklung der Unternehmenskultur im Zeichen der unterschiedlichen Generationen – Erfahrungsbericht .....	41
<b>Zusammenfassung Teil I .....</b>	<b>45</b>

<b>Teil II: Agile-Leadership als Fundament der agilen Transformation .....</b>	<b>47</b>
<b>3 Wie Führungskräfte agiles Arbeiten gesund gestalten .....</b>	<b>49</b>
<i>Franziska Eisenmann</i>	
3.1 Agile-Leadership als Antwort auf komplexe Herausforderungen .....	49
3.1.1 Veränderung der Arbeitswelt .....	49
3.1.2 Gesundheit der Beschäftigten und die Rolle der Führungskräfte .....	50
3.2 Die VBG-Roadmap »Gesund agil arbeiten« .....	52
3.2.1 Anwendungsbereiche und Zielgruppen .....	53
3.2.2 Ansatzpunkte für Führungskräfte: Kernmerkmale des agilen Arbeitens .....	53
3.2.3 Inhalte der VBG-Roadmap »Gesund agil arbeiten« .....	57
3.3 Erfolgsfaktoren bei der Einführung agilen Arbeitens .....	59
<b>4 Modern-Leadership im Controlling: Selbstführung, Teamführung und agile Unternehmensführung für eine zukunftsfähige Organisation .....</b>	<b>63</b>
<i>Aysun Köse</i>	
4.1 Agilität und Leadership – Aus systemischer Perspektive .....	63
4.1.1 Systemische Führung .....	64
4.1.2 Agile Führung .....	65
4.2 Führung wirkt auf verschiedenen Ebenen .....	65
4.2.1 Selbstführung: Grundlage für effektive Führung anderer .....	67
4.2.2 Mitarbeitenden- und Teamführung: Empowerment und Coachingelemente .....	70
4.2.3 Unternehmensführung: Agiles Denken und systemische Prinzipien auf Unternehmensebene verankern .....	73
4.3 Fazit: Modern-Leadership – Ein systemischer Schlüssel zur Agilität .....	75
<b>5 Agiles Controlling im Team: Wenn aus dem Neben- ein fruchtbare Miteinander wird ..</b>	<b>77</b>
<i>Judith Andresen</i>	
5.1 Richtung und Leitplanken setzen, um Selbstorganisation zu ermöglichen .....	78
5.1.1 In Lernzyklen arbeiten .....	78
5.1.2 Mittels moderierter Retrospektiven die Zusammenarbeit ständig verbessern .....	79
5.2 Dem Führungsparadigma Target-and-Track folgen .....	81
5.2.1 Motivation, Eigeninitiative und Selbstorganisation fördern .....	81
5.2.2 Einer Teammission folgen .....	82
5.3 Mit agilen Methoden(-bausteinen) echte Zusammenarbeit erzeugen .....	83
5.4 Einfach anfangen .....	86
<b>6 Agile Leadership in Finanz-Teams: Wie passende Führungs-Methoden Hochleistungsteams und -mitarbeitende schaffen .....</b>	<b>89</b>
<i>Veronika von Heise-Rotenburg, Jan Kalmer</i>	
6.1 Einleitung .....	89
6.2 Warum hochfunktionale Teams erfolgskritisch sind .....	92

---

6.3	Methoden zur Bildung hochfunktionaler Teams .....	93
6.3.1	Recruiting von Teammitgliedern .....	94
6.3.2	Onboarding .....	95
6.3.3	Staffing von Projekten .....	95
6.3.4	Meta-Kommunikation .....	96
6.4	Agile Führung .....	101
6.4.1	Agile-Manager-Typen: X vs. Y .....	102
6.4.2	OKRs .....	102
6.4.3	Feedback .....	104
6.5	Warum agil geführte, hochfunktionale Teams auch für Führungskräfte ein Gewinn sind ..	104
	Zusammenfassung Teil II .....	107
	<b>Teil III: Agile Transformationen in der Praxis .....</b>	<b>109</b>
7	<b>Implementing Beyond-Budgeting – let's be honest .....</b>	<b>111</b>
	<i>Kathrin Montry, Holger Piekenbrock, Daniela Wenig-Scheu</i>	
7.1	Einleitung .....	111
7.1.1	Neues entdecken. Die Menschheit voranbringen. Wir sind Merck! .....	111
7.1.2	Unternehmensführung neu denken: Die Motivation hinter unserer agilen Transformation .....	112
7.2	Modernisierung der finanziellen Steuerung bei Merck – inspiriert von Beyond-Budgeting .....	113
7.2.1	Die drei Säulen der agilen Transformation: Prozesse, Systeme und Kultur .....	113
7.2.2	Vorgehensweise zur Umsetzung eines disruptiven Wandels hin zu einer agileren Unternehmenssteuerung .....	115
7.2.3	Erkenntnisse aus 3 Jahren Implementierungsarbeit .....	117
7.3	Fazit agile Transformation – Erkenntnisse und Empfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung von Beyond-Budgeting-Prinzipien .....	121
8	<b>Neugestaltung der Controllinginstrumente: Die agile Transformation der Signal Iduna Gruppe .....</b>	<b>125</b>
	<i>Pia Burkhardt</i>	
8.1	Kurzvorstellung Signal Iduna Gruppe .....	125
8.2	Neugestaltung der Controllinginstrumente .....	127
8.2.1	Strategisches Zielbild als Fundament der agilen Transformation: vom KPI zur Metrik .....	127
8.2.2	Planungs- und Steuerungsfunktion der Controllinginstrumente .....	127
8.2.3	Positionierung der Controllingfunktion in der Signal Iduna Gruppe .....	130
8.2.4	Herausforderungen in der Transformationsphase .....	131
8.2.5	Erkenntnisse und Empfehlungen für die agile Transformationsreise .....	133
8.3	Fazit .....	134

<b>9</b>	<b>Transformation im Controlling: Agilität bei Berief Food GmbH im Fokus .....</b>	<b>137</b>
	<i>Jessica Zurbrüggen</i>	
9.1	Agiles Controlling als Antwort auf Krisen: Berief Food GmbH im Wandel .....	137
9.2	Agiles Controlling als Wegweiser zur Effizienz und Flexibilität .....	138
9.2.1	Das Controlling bei Berief Food GmbH: Entstehung und multidisziplinäre Expertise .....	138
9.2.2	Agiles Mindset: Von Doing-Agile zu Being-Agile .....	139
9.2.3	Budgetierung und OKR: Flexibilität und Zielorientierung im Fokus .....	143
9.3	Fazit: Agiles Controlling als Schlüssel zur Resilienz .....	149
<b>10</b>	<b>How Might We Think Finance Different to Create Impact that Matters? .....</b>	<b>151</b>
	<i>Christian Brumm</i>	
10.1	Einleitung .....	151
10.2	Warum Megatrends eine wichtige Rolle spielen? .....	152
10.2.1	Wie beeinflussen Megatrends Accounting und Controlling? .....	152
10.2.2	Wie wirken Megatrends auf zukünftige Kompetenzanforderungen? .....	153
10.2.3	Wie kann der Fokus auf neue Kompetenzen einen Mehrwert schaffen? .....	154
10.3	Welche Rolle spielen Kundenorientierung, Produktmentalität und ein menschenzentrierter Ansatz in einer Finanzorganisation .....	157
10.3.1	Was bedeutet Kundenorientierung in der Finanzorganisation? .....	157
10.3.2	Was bedeutet Produktmentalität in einer Finanzorganisation? .....	158
10.3.3	Wie führt ein menschenzentrierter Ansatz zu mehr Operational-Excellence? .....	159
10.4	Warum ein integrierter Operational-Excellence-Ansatz hilft, Mehrwert zu generieren .....	162
10.5	Ausblick und kritische Reflexion .....	164
	<b>Zusammenfassung Teil III .....</b>	<b>169</b>
	<b>Teil IV: Die Zukunft des Controllings .....</b>	<b>171</b>
<b>11</b>	<b>Neue Wirkungsfelder und Rollen im Controlling – ein Lösungsvorschlag .....</b>	<b>173</b>
	<i>Marie-Luise Lehmann</i>	
11.1	Einleitung .....	173
11.1.1	Die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an sich verändernde Rahmenbedingungen .....	174
11.2	Lösungsvorschläge .....	175
11.2.1	Lösungsvorschlag für Neue Wirkungsfelder im Controlling .....	175
11.2.2	Lösungsvorschlag für Rollenveränderungen im Controlling .....	179
11.2.3	Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen .....	183
11.3	Fazit .....	187

---

<b>12</b>	<b>Digitalisierung der Schlüssel zu mehr Agilität im Controlling .....</b>	<b>189</b>
	<i>Reinhard Wandinger</i>	
12.1	Veridos im Überblick .....	189
12.2	BANI .....	190
12.3	Agilität in ausgewählten Kernfunktionen des Controllings .....	190
12.3.1	Planungsfunktion .....	190
12.3.2	Koordinationsfunktion .....	192
12.3.3	Steuerungsfunktion .....	193
12.4	Digitalisierung und KI unterstützen die Agilität im Controlling .....	194
12.5	Ist Ihre Organisation reif für die Digitalisierung .....	197
12.6	Notwendige Controllingkompetenzen in einem agilen Umfeld .....	199
12.7	Fazit .....	199
<b>13</b>	<b>Controlling, Quo Vadis? .....</b>	<b>201</b>
	<i>Svenja Amrhein</i>	
13.1	Einleitung .....	201
13.2	Agilität, Partnerschaft und Technologie: Die Zukunft der Finanzfunktionen neu gedacht .....	202
13.2.1	Agilität im Wandel: Vom Trend zur nachhaltigen Arbeitsweise .....	202
13.2.2	Finanzteams als strategische Partner: Der Schlüssel zu nachhaltigem Geschäftserfolg .....	206
13.2.3	Lehren aus der Vergangenheit: erfolgreiche Digitalisierung im Finanzbereich ...	208
13.3	Fazit .....	211
<b>14</b>	<b>Slow-down to Speed-up: Finanzielle Stabilität durch die Superpower des Controllings .....</b>	<b>213</b>
	<i>Franziska Borghardt</i>	
14.1	Controlling und Coaching – eine ungewöhnliche Verbindung mit Potenzial .....	213
14.2	Vision 2030 – Controlling als Superpower .....	214
14.2.1	Controlling als wirtschaftliche Superkraft: Technologie als Treiber für Effizienz und Stabilität .....	214
14.2.2	Menschenorientierter Ansatz: Controlling für Werte und Zusammenarbeit .....	219
14.2.3	Reflexionsfragen .....	222
14.2.4	Die Balance: Stabilität und Innovation mit Lean-Methoden und Kaizen .....	223
14.3	Fazit .....	227
<b>15</b>	<b>Vom Analysten zum Coach – Controlling der Zukunft .....</b>	<b>229</b>
	<i>Pari Afsharvand</i>	
15.1	Einleitung .....	229
15.2	Die Rolle des Controllings im Wandel .....	230
15.3	Die sokratische Methode als Leitfaden .....	231

15.4 Controlling im Zeitalter von Digitalisierung und KI .....	237
15.5 Voraussetzungen für den Wandel .....	241
15.6 Fazit .....	242
 Zusammenfassung Teil IV .....	245
 Teil V: Agilität in Verbindung mit ESG & GRC .....	247
 16 Agilität bei der Umsetzung der CSRD-Anforderungen – Notwendigkeit, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren .....	249
<i>Angelika Sawczyn-Müller</i>	
16.1 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) .....	249
16.2 CSRD-Anforderungen und agile Prozesse .....	250
16.2.1 CSRD-Anforderungen an Controlling und Unternehmensführung .....	250
16.2.2 Bedeutung von agilen Prozessen bei der Umsetzung der CSRD-Anforderungen .....	253
16.3 Notwendigkeit von Agilität in der Umsetzung von CSRD-Anforderungen .....	254
16.4 Herausforderungen .....	255
16.5 CSRD und die 12 Prinzipien des agilen Manifests .....	260
16.6 Erfolgsfaktoren .....	262
16.7 Fazit und Handlungsempfehlungen .....	264
 17 Agiles Risikomanagement in einer BANI-Welt .....	267
<i>Katharina Kneisel</i>	
17.1 Risikomanagement in einer BANI-Welt .....	267
17.2 Agiles Risikomanagement als Tool zur Unternehmenssteuerung .....	269
17.2.1 Risikomanagement als Teil der Unternehmensführung .....	269
17.2.2 Veränderte Rahmenbedingungen für das Risikomanagement in einer BANI-Welt .....	272
17.2.3 Agile Methoden im Risikomanagement .....	273
17.3 Fazit .....	280
 Zusammenfassung Teil V .....	283
 Stichwortverzeichnis .....	285
Die Autorinnen und Autoren .....	287