Rheinische Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences

Institut für Compliance und Corporate Governance

Praxistag für Agilität und Skalierung in der öffentlichen Verwaltung

Agiles Controlling

Prof. Dr. Stefan Vieweg, CFA, SAFe 5.0 SPC, RTE, PSM
Leiter Institut für Compliance und Corporate Governance

Institut für Compliance und Corporate Governance

Prof. Dr. Stefan Vieweg

CFA, SPC, RTE, PSM

Rheinische Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences

Ich, Prof.Dr. Stefan Vieweg, bestätige bei der Erstellung meiner Präsentation die rechtlichen / urheber-rechtlichen Vorgaben für die Nutzung von Werken Dritter beachtet zu haben. Ich versichere, dass für den Fall der Nutzung fremder Werke in meiner Präsentation die erforderlichen Lizenzen / Genehmigungen eingeholt wurden. Ich bin Urheber der Präsentation und zu erreichen unter Kontakt.
ALLE RECHTE VORBEHALTEN!

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Institut für Compliance und Corporate Governance

Agenda

Handlungsbedarf in VUCA-Zeiten

Herausforderungen – der Weg zur lean-agile Verwaltung

Abgeleitete Controlling-Herausforderungen und agile Ansätze

Wirksamkeit Agilität

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Handlungsbedarf in VUCA-Zeiten

Wenn die Veränderungsrate außen größer ist als die innere, dann ist das Ende in Sichtweite.
Jack Welch
(GE CEO 1981-2001)

Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz.
Die größte Gefahr besteht darin, mit der Logik von gestern zu handeln.
Peter F. Drucker
(US Wirtschaftsökonom, Begründer modernen Management-theorien und -praktiken, 1909-2005)

„Das Problem liegt nicht darin, dass unsere Organisationen erkennen, dass sie sich umwandeln müssen; das Problem ist, dass die Organisationen **Management-Methoden und Modelle aus vergangenen Revolutionen** verwenden, um ihre Unternehmen in dieser zu managen."
(Mik Kersten: Project to Product; Impulsgeber für SAFe® 5.0)

Neue Herausforderungen wie der Digitalisierung können nicht mit hergebrachtem Ansätze bewältigt werden!

➔ **Neue Herangehensweisen wie Agiles Management**

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

VUCA: V-Volatilität, U-Unsicherheit, C-Komplexität, A-Mehrdeutigkeit

Agenda

- Handlungsbedarf in VUCA-Zeiten
- **Herausforderungen – der Weg zur lean-agile Verwaltung**
- Abgeleitete Controlling-Herausforderungen und agile Ansätze
- Wirksamkeit Agilität

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Umfrage 1 – 2 Min

Bitte nehmen Sie an der kurzen Umfrage teil:

Hier geht's zur Umfrage
https://pingo.coactum.de/713190
(siehe auch Link im Chat)

Welche Erfahrung haben Sie mit skalierendem agilem Management?

Antwortmöglichkeiten:

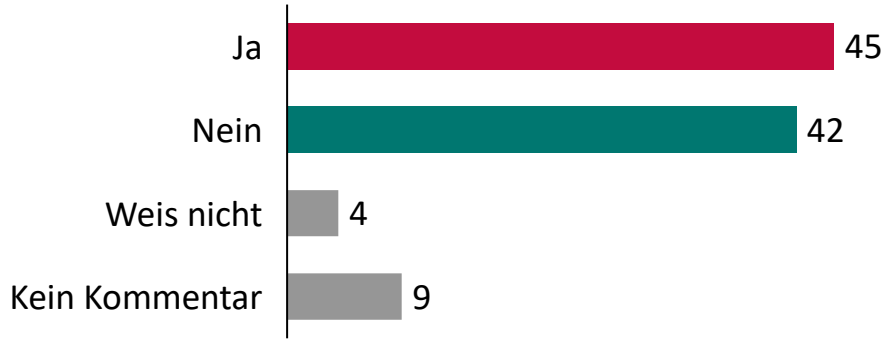
- keine
- größere Projekte schon, aber nicht agil
- agil schon, aber nicht in größerem Kontext
- Erste Erfahrungen (< 1 Jahr) mit skalierenden agilen Ansätzen
- Praxiserprobt (> 1 Jahr) im Einsatz skalierenden agilen Ansätzen

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Herausforderungen
Lean-Agile Organisation

Agilität ist kein Selbstläufer
Studien und eigene Beratungserfahrung zeigen immer wieder Probleme bei der korrekten und nachhaltig wirksamen Einführung von agilen Methoden!

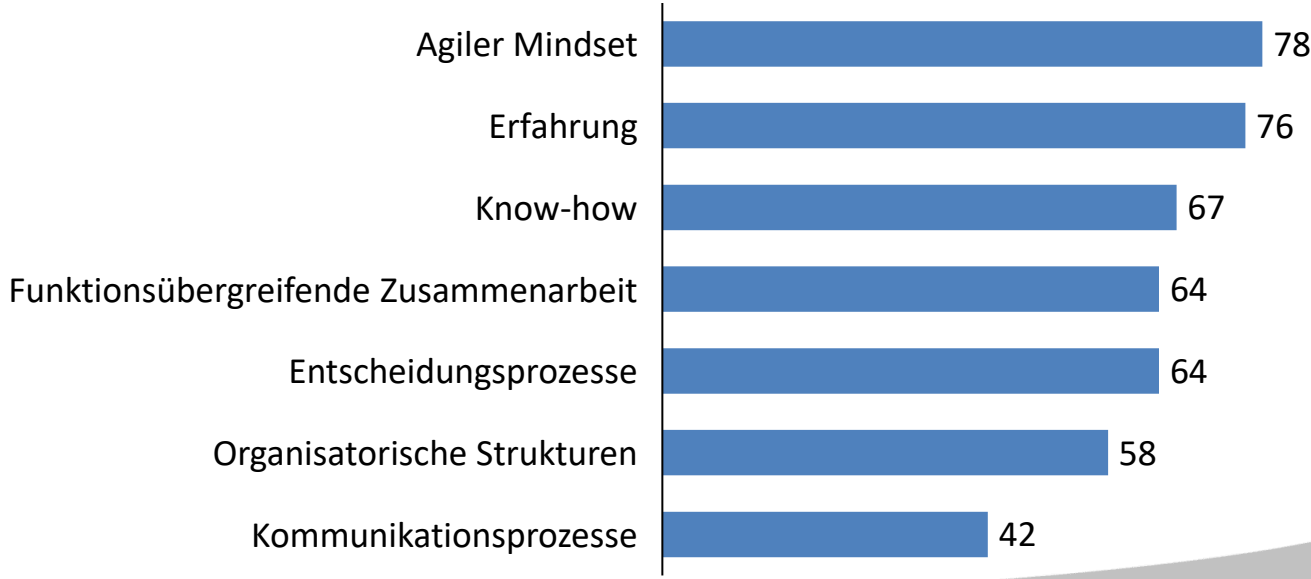
Probleme bei der Anwendung agiler Methoden [%] (n=96)



Herausforderungen:
- Anhaltende Unterstützung "from the top"?
- Fehlendes Stakeholder Management?
- Inkonsistente Implementation notwendiger FLOW-orientierter Prozesse
  (z.B. pro forma agile Events wie Retros, DSU etc.)

➔ **Rückfall in alte Verhaltensmuster**

Herausforderungen bei der Anwendung agiler Methoden [%] (n=45)



Quelle: Capgemini, IT-Trend-Studie 2018, S.36

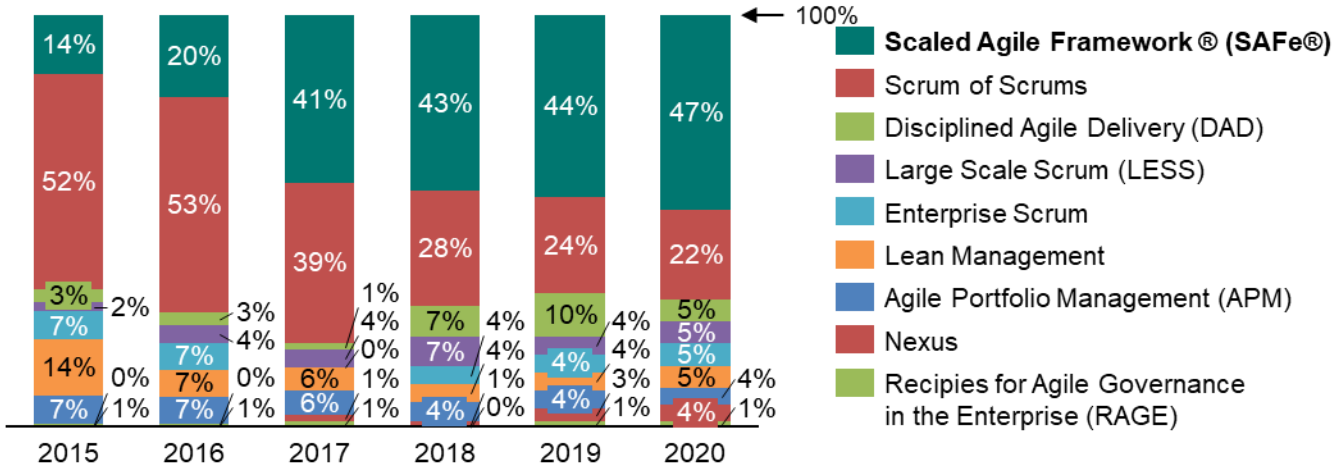
© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Was ist SAFe®?

Jedes System ist perfekt konzipiert, um die Ergebnisse zu erzielen, die es erzielt…"
David P. Hanna (Designing Organizations for High Performance)

„… Um bessere Ergebnisse zu erzielen, müssen Sie das System ändern!"
W. Edwards Deming zugeschriebenes Zitat

SAFe ist mit Abstand DIE marktführende Methodik



Quelle: Vieweg (2021): Eigene Analyse, Daten basierend auf„State of Agile" Reports „Don't know/others ignored, scaled to 100%

- 12 Jahre im Markt etabliert,
  nicht nur in der Software-Entwicklung

- Top-Firmen und Organisationen haben es weltweit übernommen, in Deutschland z.B. Bosch, Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, REWE, SAP, Siemens, Vodafone, Volkswagen …

- In der öffentlichen Verwaltung wird SAFe weltweit genutzt, Beispiele
  - USA: Centers for Medicare (CMS), Fannie Mae (Finanzwesen), Federal CIO Council, NASA ...
    in Europa u.a. in DE, ES, FR, NL, UK ...
  - in Bereichen: Arbeitsagenturen, Finanzwesen, Gesundheitswesen, Militär, …

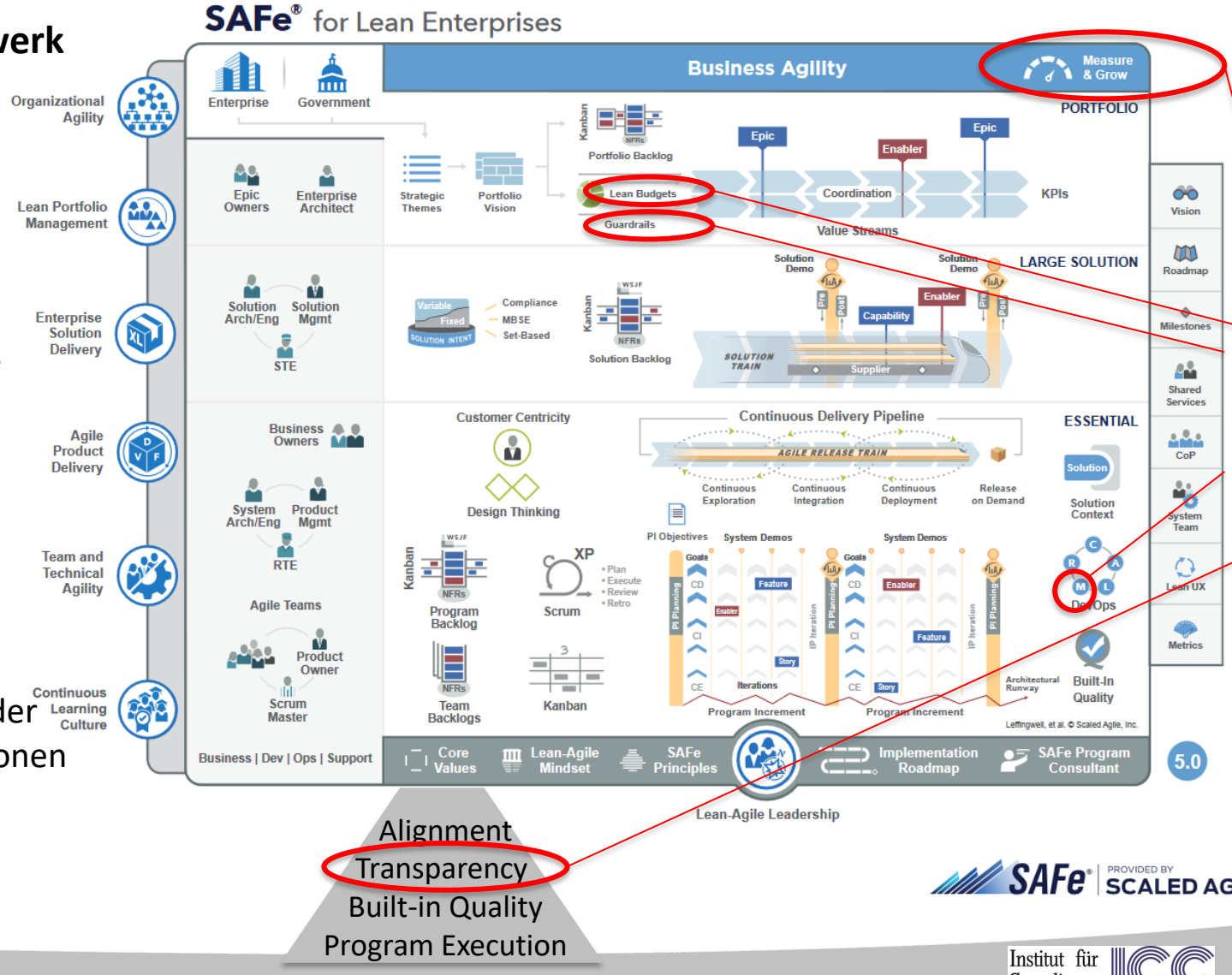
© (2021) S. Vieweg

Was ist SAFe®?

SAFe® ist das weltweit führende Rahmenwerk für organisationale Agilität

- ✓ Offen zugänglich (ca. 5000 Websites)
- ✓ Ganzheitlich-holistisch: verbindet Strategie/ Portfolio mit bewährten „Best Practices“ aus agiler (Software/CPS)-Entwicklung/ Betrieb, LEAN-Management, Governance und Change Management ➔ Qualität „Built-In“
- ✓ Skalierbar und nach Bedarf konfigurierbar
- ✓ Orchestriert dezentrale agile Teams in sogenannten ARTs* bzw. Large Solutions über synchrone Events (PIP, System Demo,..) in kurzer Taktung
- ✓ Verbindet Effizienz Stabilität einer funktionalen „klassischen“ Organisation mit der Innovationsgeschwindigkeit agiler Organisationen

*ART: Agile Release Train

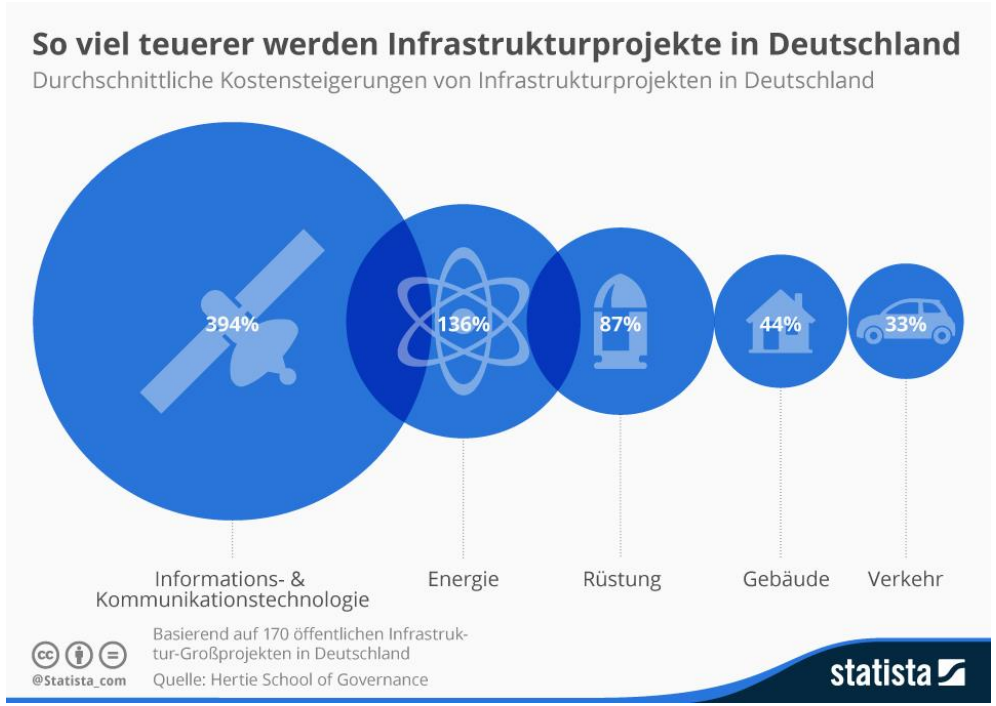


SAFe bietet alle Controlling Voraussetzungen

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

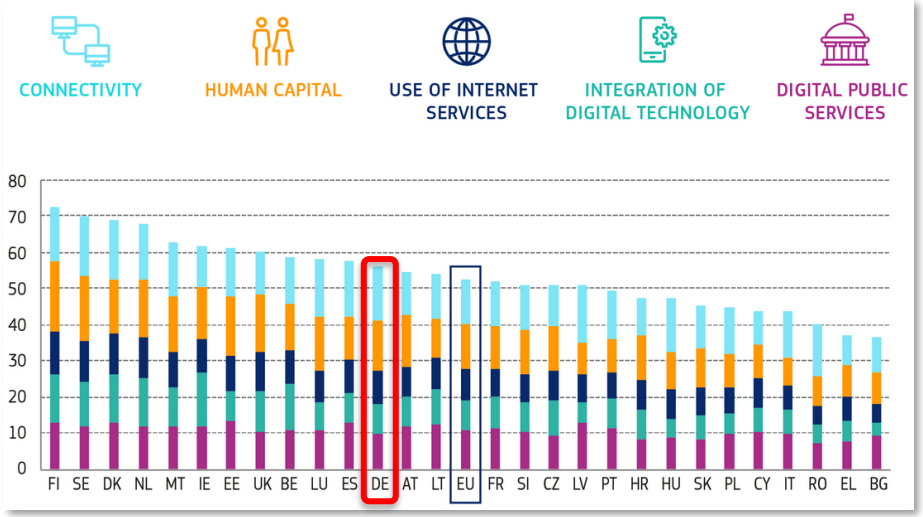
Agile Herausforderungen in Deutschland

1. Programme der öffentlichen Verwaltung neigen zu überhöhten Kosten

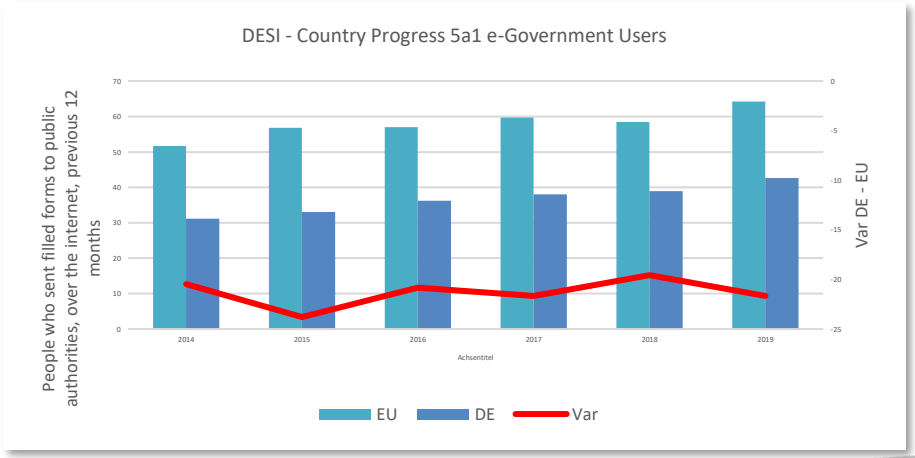


Quelle: https://de.statista.com/infografik/3490/durchschnittliche-kostensteigerungen-von-infrastrukturprojekten-in-deutschland/ Zugriff: 25.01.2021

2. DE auch 2020 nur Mittelmaß bei eGovernment / Digitalisierung



Quelle: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi Zugriff: 25.01.2021



Quelle: Vieweg: eigene Analyse basiernd auf https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-see-the-evolution-of-two-indicators-and-compare-countries/embedded#chart={%22indicator%22:%22desi_5a1_egovu%22,%22breakdown%22:%22ind_total%22,%22unit-measure%22:%22pc_ind_form%22,%22ref-area%22:[%22EU%22,%22DE%22]} Zugriff: 15.10.2019

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Beispiel öffentl. Verwaltung: Polizei 2020

Kernziele:

- Verbesserung der Verfügbarkeit polizeilicher Informationen,
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Stärkung des Datenschutzes durch Technik.

Erfolgsfaktoren

- Reduzierung der Komplexität des Gesamtvorhabens,
- Integration bestehender Projekte,
- Einsatz geeigneter Steuerungsinstrumente,
- Technische Realisierung eines übergreifenden dynamischen Rechte-und Rollenkonzepts,
- Sicherstellung jederzeitiger Datensicherheit und -verfügbarkeit,
- Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtvorhabens.

Reduzierung der Komplexität des Gesamtvorhabens

1. Herstellung einer **größtmöglichen Transparenz** über die polizeilichen Leistungsprozesse, deren Schwachstellen und daraus abgeleiteten Optimierungspotenziale, und damit der maßgeblichen fachlichen Anforderungen an das Informationsmanagement der Polizeien des Bundes und der Länder im Verbundsystem
2. Anwendung eines **iterativen Vorgehensmodells** im Sinne einer stufenweisen Transformation der Bestandsverfahren zu einer prozessorientierten IT- und Facharchitektur
3. Nutzung **agiler Umsetzungsmethoden** mit stetiger Einbindung der Anwender in Definition, Verfeinerung und Test jedes einzelnen Umsetzungsschrittes

➔ **Einsatz von SAFe®**

Quelle: BMI (2018): Polizei 2020, Whitepaper

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Agenda

Handlungsbedarf in VUCA-Zeiten

Herausforderungen – der Weg zur lean-agile Verwaltung

Abgeleitete Controlling-Herausforderungen und agile Ansätze

Wirksamkeit Agilität

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Umfrage 2 – 2 Min

Bitte nehmen Sie an der kurzen Umfrage teil:

Hier geht's zur Umfrage
https://pingo.coactum.de/713190
(siehe auch Link im Chat)

Was ist bei Ihnen heute charakteristisch für die Planung / Budgetierung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Unsere Jahresplanung (Budgetierung) hat einen langen Vorlauf.
- Die Planung erfolgt sehr detailliert.
- Der Planungsprozess dauert sehr lange.
- Der Fokus liegt auf den Kosten.
- Der Genehmigungs- und Freigabeprozess ist langwierig.
- Einmal zugeordnete Budgets (z.B. für ein Ressort) können nicht flexibel umgewidmet werden.

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Typische (agile) Controlling-Herausforderungen

Planung

Unsere Planung (Budgetierung) erfolgt auf Kostenbasis sehr detailliert

langer Vorlauf

Starre Zuordnung zu Bereichen

Komplizierte Prozesse

Kalkulation

Vergaben erfolgen auf detaillierter inhaltlicher Spezifikation (alternative [ggf. bessere] Herangehensweisen werden nicht erwartet

Wir verwenden wenige/keine vorlaufenden Indikatoren (bspw. Akzeptanz, Zufriedenheit)

Kalkulation machen wir auf Basis einzelner Kostensätze (Material, Fertigung, div. Kostentreiber, …) und Zuschlagssätze

Kontrolle

Planungsvorgaben erfolgen zentral mit Fokus auf kurzfristigen Kosten

Detaillierungsgrad ggf. bis auf Mitarbeiterebene

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Agiles Controlling – Herausforderungen

Traditionell	Agile
Budgetierung detailliert auf KSt-Ebene	Lean Budget und Allokationen (Korridore)
Planung erfolgt zentral (oder zumindest unter zentralen Vorgaben) Fokus: Kosten (Input)	Planung erfolgt dezentral durch agile Teams Fokus: Outcome (Business Value)
Kontrolle erfolgt auf Basis Ist-Plan(kosten)	Kontrolle erfolgt auf Basis Flow, Kanban
Kalkulation auf Basis einzelner Kostensätze (Material, Fertigung, div. Kostentreiber, …) und Zuschlagssätze	Kalkulation auf Basis Story Points und Geschwindigkeit
Detaillierungsgrad ggf. bis auf Mitarbeiterebene	Niedrigstes Level ART*-Ebene

➔ Umdenken notwendig, aber auch im Controlling gibt es hierzu lang bewähre Ansätze: Bsp. **Beyond Budgeting**

*ART – Agile Release Train: Bezeichnung von mehreren agilen Teams, die aufeinander abgestimmt an einem größeren Gewerk arbeiten

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Agiler Controlling Ansatz in der Planung
➔ Beyond Budgeting

„Das Budget ist eher ein Instrument der Repression als der Innovation.“[1]
Bob Lutz, Ex-CEO Chrysler

Beyond Budgeting Round Table (BBRT)

- Abkehr von der traditionellen Budgetierung
- Initiiert von Dr. Jan Wallander,
  Chairman of Svenska Handelsbanken (Sweden), 1970

➔ **Radikale Dezentralisierung**

[1]Price Waterhouse Financial and Cost Management Team, *CFO: Architect of the Corporation's Future* (New York:Wiley, 1997), 84.

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Beyond Budgeting Prinzipien

Beyond Budgeting
The adaptive management model

Rheinische Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences

Prinzipien		DOs	DON'Ts
Führung und Organisation	**1. Werte**	Verbinde die Menschen zu einer gemeinsamen Sache,	nicht mit einem zentralen Plan.
	2. Lenkung	Lenke durch geteilte Werte und gründliches Beurteilen,	nicht mit Detail-Regulierung.
	3. Transparenz	Mache Informationen offen und transparent,	nicht restriktiv und kontrollierend.
	4. Teams	Organisiere durch netzwerkartige und verantwortliche Teams,	nicht enge Hierarchien.
	5. Vertrauen	Vertraue Teams, sich selbst zu steuern und zu verbessern,	nicht mikro-managen.
	6. Verantwortung	Basiere Verantwortung auf holistischen Faktoren und Peer Review,	nicht auf hierarchischer Beziehung.
Managementprozesse	**7. Ziele**	Setze ambitiöse, mittelfristige und relative Ziele,	nicht kurzfristige und verhandelte.
	8. Honorierung	Basiere Honorierung auf relativer Gesamt-Performance,	nicht durch Anreize zur Planerfüllung.
	9. Planung	Mache Planung zu einem kontinuierlichen und involvierenden Prozess,	nicht zu jährlichem Top-Down-Event.
	10. Koordination	Koordiniere Interaktionen dynamisch,	nicht durch ein fixes Budget.
	11. Ressourcen	Mache Ressourcen just in time verfügbar,	nicht nach bürokratischen Prozeduren.
	12. Kontrolle	Basiere Selbst-Kontrolle auf schnellem und häufigem Feedback,	nicht auf Budgetabweichungen.

Source: Röösli, F., Kaduthanam, S.: Beyond Budgeting als Mindset und Handlungsrahmen, changemanagement! , Mai 2018

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Institut für Compliance und Corporate Governance

Beyond Budgeting

Klassische Budgetierung:
schwerwiegender Design-Fehler
Plan = (starres) Ziel

Beyond Budgeting:
Flexible Anpassung
“Mean to an end” = Intention

Source: Röösli, F., Kaduthanam, S.: Beyond Budgeting as a mindset and a framework for action, BB, June 2018

Beyond Budgeting Konzept kann Beitrag zu einer lean-agilen Organisation leisten

Vermeidet…

- ✓ Langwierige Verhandlungsspielchen in der Budgetphase
- ✓ Sinnlose, zeitraubende und demotivierende Versuche, Über-/Unter-Budgetperformance zu rechtfertigen
- ✓ Verschieben von Cash Flows zu anderen Closing Periods, um Incentives zu maximieren
- ✓ Unnötige Budgetausgaben, um ausreichendes zukünftige Budgets zu sichern

Anwendungsbeispiele:

Aldi (Deutschland)
DM Drogeriemarkt (Deutschland),
Google (USA)
Haier (China)
HCL (Indien),
Hilti (Liechtenstein),
Morning Star (United States)
Svenska Handelsbanken (Schweden),
Statoil (Norwegen),
Svenska Handelsbanken (Schweden)
Toyota (Japan),
Trisa (Switzerland)

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Agile Controlling Werkzeuge - Beispiele

Planung

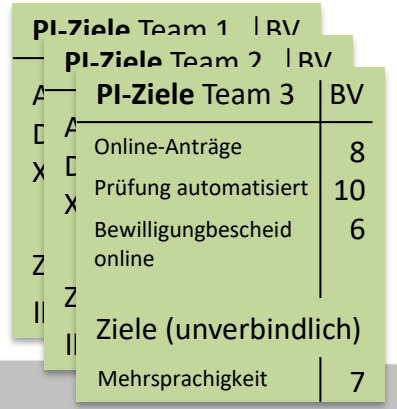
- **OKR** – Objective Key Results

Strategische Themen

Thema	Key Result (4)
#1	1. Ergebnis 2. Ergebnis
#2	1. Ergebnis 2. Ergebnis
#3	1. Ergebnis 2. Ergebnis
#4	1. Ergebnis 2. Ergebnis

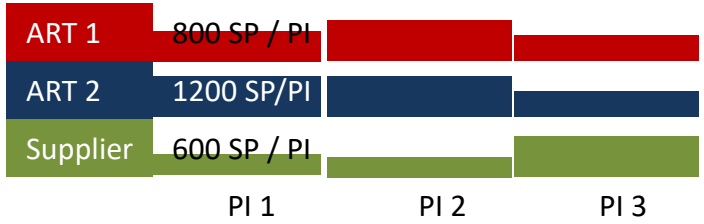
1. KPI
2. KPI
3. KPI
4. KPI
5. KPI

- **Program Increment (PI)** Quartalsweise Abstimmungsplanung



Kalkulation

- Wertestrom-bezogene Kapazitätszuordnung

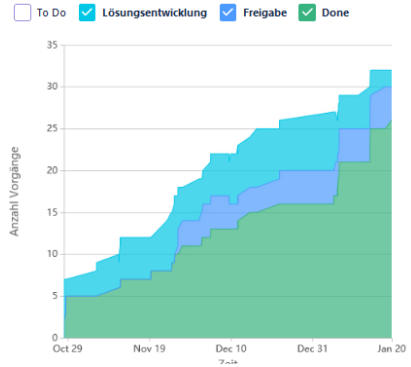


- Aufwandsschätzung über Story Points (SP) dezentral dort, wo die Information vorliegt
- Letztlich: effiziente Kostenzuordnung (€ / SP)

- **Lean Business Case**
  - Nutzenhypothese
  - Mehrwert
  - „Leading indicators“
  - Kurz (2 Seiten) und effektiv

Kontrolle

- Review Fokus auf mehrwert-generierte Performance, Darstellung z.B. CFD, Burn-Down,..)



- Priorisierung über pragmatische und umfassende Kosten-Nutzen-Abschätzung

$$WSJF = \frac{\text{Mehrwert} + \text{Zeitkritikalität} + \text{Risiko / Opportunität}}{\text{Dauer}}$$

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

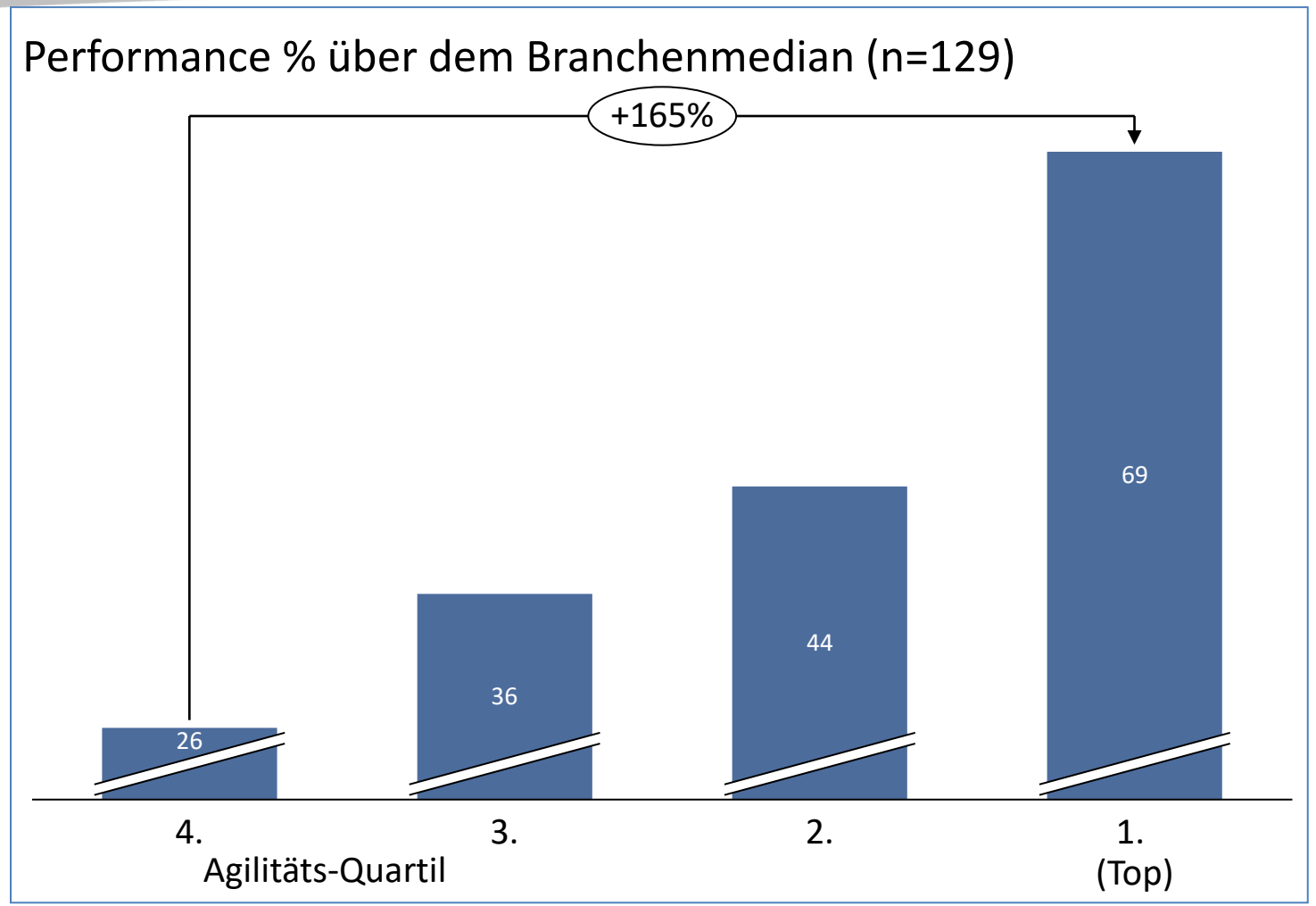
WSJF: Weighted Shortest Job First

Agenda

- Handlungsbedarf in VUCA-Zeiten
- Herausforderungen – der Weg zur lean-agile Verwaltung
- Abgeleitete Controlling-Herausforderungen und agile Ansätze
- **Wirksamkeit Agilität**

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Erfolge durch richtig implementiert Agilität

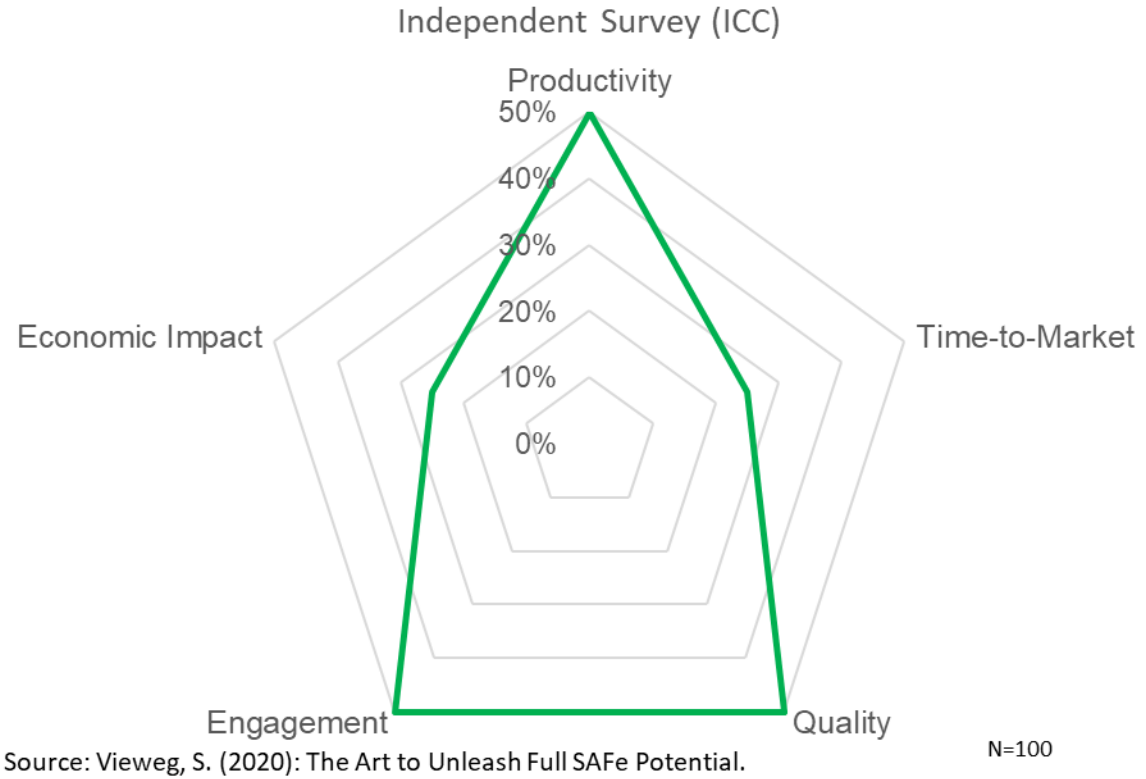


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Ergebnisse des Agility Performance Index 2017

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Zusammenhang zwischen agilem Reifegrad und realisierter Verbesserung durch SAFe

Source: Vieweg, S. (2020): The Art to Unleash Full SAFe Potential.



Source: Vieweg, S. (2020): The Art to Unleash Full SAFe Potential.

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Umfrage 3 – 2 Min

Bitte nehmen Sie an der kurzen Umfrage teil:

Hier geht's zur Umfrage
https://pingo.coactum.de/713190
(siehe auch Link im Chat)

Was bräuchte es vor allem, um in Ihrer Organisation eine agile Transformation voranzubringen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Auf Entscheider-Ebene die Überzeugung, den Weg in Richtung skalierender Agilität zu wagen.
- Mehr eigenes Verständnis, dass dieser neue Weg überhaupt sinnvoll ist.
- Besseres Verständnis auf Entscheider-Ebene, wie agile Controlling-Werkzeuge effizient für (mehr) Transparenz und Kontrolle sorgen.
- Ideen für einen konkreten Ansatzpunkt, wie und wo eine agile Transformation (als Pilotprojekt) durchgeführt werden kann.
- Vertiefendes Training in das Zusammenwirken unterschiedlicher agiler Prinzipien, Rollen und Praktiken.

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

“Take Aways” – agile Controlling

- Lean-agile Vorgehensweise bietet die notwendige Transparenz (kontinuierlich und evidenzbasiert, sogar deutlich mehr als bei klassischer Vorgehensweise) zur Wirtschaftlichkeit der eigentliche Wertschöpfung.

- Der Fokus muss im agilen Controlling auf die wertschöpfenden “Flow”-bezogenen Größen gelegt werden!
  ➔ Klassische Controllingansätze können die agilen Vorzüge massiv gefährden!

- Auch im Controlling gibt es lang bewährte Ansätze der Dezentralität, die herangezogen werden können.
  ➔ z.B. Beyond Budgeting

- Agile Organisationen weisen – sofern gut implementiert - (auch) eine deutlich bessere Wirtschaftlichkeit.

© Institut für Compliance und Corporate Governance (2021)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt

Institut für Compliance und Corporate Governance (ICC)
Prof. Dr. Stefan Vieweg
CFA, SPC, RTE (SAFe)

icc@rfh-koeln.de, stefan.vieweg@rfh-koeln.de
www.rfh-koeln.de/icc
+49 172 2 918 918