

igradesign©Adobe.com

(Re-)Design von Controlling-Prozessen mit LEGO® SERIOUS PLAY®

Mladen Meter

Summary

Der Beitrag beschreibt das (Re-)Design von Controlling-Prozessen mit LEGO® SERIOUS PLAY® und wie ein strukturiertes Prozessmodell mit einer kreativen Methodik zur Analyse und Optimierung von Controlling-Prozessen verbunden werden kann. Anhand eines Praxisbeispiels wird gezeigt, wie die Methode ein gemeinsames Verständnis erzeugt und ein aktives Engagement sowie die Entwicklung praxisorientierter Lösungen für betriebliche Herausforderungen fördert.

Positionierung der Controlling-Prozesse im Management-Ökosystem

Im Mittelpunkt steht die Frage, welchen Beitrag Controlling-Prozesse und das Controlling-Prozessmodell im Management-Ökosystem zur Wertschöpfung und nachhaltigen Unternehmensentwicklung leisten. Die Management- und Controlling-Partnerschaft bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Das Controlling-Prozessmodell unterstützt dessen Steuerung, der Governance- und Unterstützungsrahmen die effektive Durchführung der Prozesse. Exzellente Controlling-Prozesse entfalten ihren Nutzen erst im Zusammenspiel mit dem Unternehmens- und Managementsystem. Nur eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht die Einordnung ihres Beitrags zur nachhaltigen Wertschöpfung und Unternehmenssteuerung, **Abb. 1**.

Notwendigkeit exzellenter Controlling-Prozesse

Exzellente Controlling-Prozesse leisten einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenssteuerung. Fünf Aspekte sind dabei besonders relevant:

1. **Verbesserung der Entscheidungsqualität** durch fundierte Entscheidungen und nachhaltige Wertschöpfung
2. **Sicherung und Weiterentwicklung von Controlling-Wissen** zur langfristigen Stärkung der Organisation

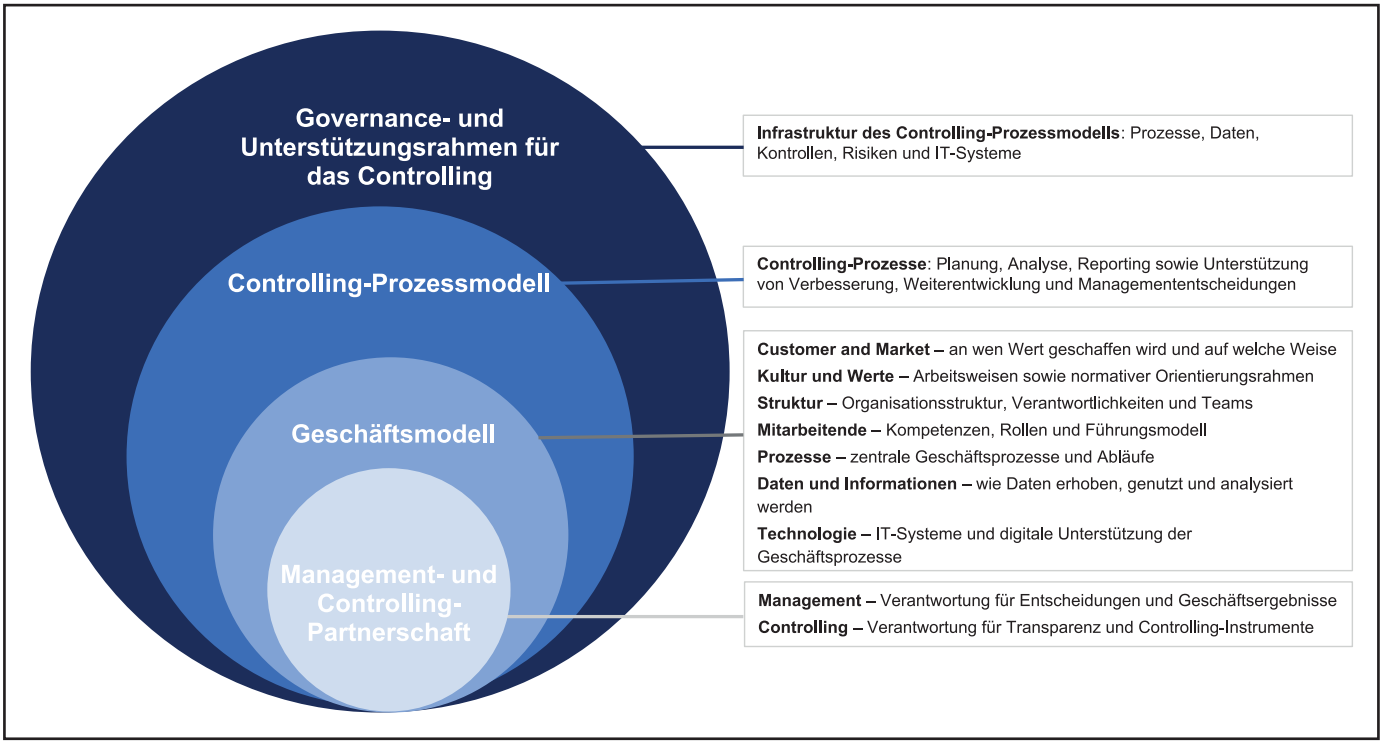


Abb. 1: Controlling-Prozesse im Management-Ökosystem (eigene Darstellung)

3. **Strukturierung von Controlling-Wissen** durch bewährte Methoden, Modelle und Konzepte
4. **Prozesstransparenz** als Grundlage für Optimierung, Digitalisierung und den Einsatz von KI
5. **Effizienteres Onboarding** zur Stärkung von Resilienz und Handlungsfähigkeit des Controlling-Teams.

Die genannten Zielsetzungen und Nutzenpotenziale bildeten den Ausgangspunkt für Workshops zum „(Re-)Design von Controlling-Prozessen mit LEGO® SERIOUS PLAY®“ bei der Adris Grupa in Kroatien.

Ansatz zur Weiterentwicklung von Controlling-Prozessen

Exzellente Controlling-Prozesse sind eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmenssteuerung und nachhaltige Geschäftsergebnisse. Auch etablierte Prozesse lassen sich gezielt weiterentwickeln. Als fachlicher Rahmen dient das Controlling-Prozessmodell, das einen bewährten Referenzrahmen für Analyse, Gestaltung und Optimierung von Controlling-Prozessen bietet. Für die gemeinsame Weiterentwicklung der Prozesse eignet sich die LEGO® SERIOUS PLAY® Methode. Durch Visualisierung und Modellierung komplexer Zusammenhänge entstehen ein gemeinsames Prozessverständnis und eine höhere Akzeptanz von Veränderungen.

Controlling-Prozessmodell 2.0

Das Controlling-Prozessmodell 2.0 der International Group of Controlling (IGC) bietet mit seinen zehn Hauptprozessen einen bewährten Referenzrahmen für Analyse und Weiterentwicklung des Controllings (IGC, 2017). Für die Workshops wurden die Hauptprozesse zu vier übergeordneten Prozessgruppen zusammengefasst, **Abb. 2**. Viele Unternehmen verfügen über langjährige Controlling-Erfahrung, jedoch nicht über formal etablierte und standardisierte Prozesse. Ein Controlling-Prozessmodell schafft hierfür einen strukturierten Rahmen, sichert Wissen, unterstützt die Weiterentwicklung von Kompetenzen und erleichtert die systematische Optimierung bestehender Prozesse. Damit stärkt es die Grundlage einer professionellen und zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung.

Hauptprozessgruppen	Controlling-Hauptprozesse
1. Planung	1.1. Strategische Planung
	1.2. Planung, Budgetierung und Forecast
2. Analyse	2.1. Investitionscontrolling
	2.2. Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung
	2.3. Projektcontrolling
	2.4. Risikocontrolling
3. Reporting	3.1. Management Reporting
4. Weiterentwicklung und Transformation	4.1. Business Partnering
	4.2. Datenmanagement
	4.3. Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Abb. 2: Hauptprozessgruppen und Controlling-Hauptprozesse (eigene Systematisierung nach IGC – International Group of Controlling, Controlling-Prozessmodell 2.0, 2017)



Dr. Mladen Meter

Berater bei Business Effectiveness Ltd., Certified LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator sowie Experte für Controlling, Unternehmenssteuerung und Performance Management. In seiner Arbeit verbindet er bewährte Controlling- und Managementkonzepte mit innovativen und partizipativen Methoden wie LEGO® SERIOUS PLAY®.
mladen.meter@businesseffectiveness.eu

LEGO® SERIOUS PLAY® Methode

Die LEGO® SERIOUS PLAY® Methode entstand Ende der 1990er-Jahre zur Unterstützung strategischer Planung und Innovation innerhalb der LEGO® Group. Entwickelt wurde sie von Johan Roos und Bart Victor gemeinsam mit Robert Rasmussen (Kristiansen/Rasmussen, 2014). Sie ist eine wissenschaftlich fundierte Methode zur Förderung von Denken, Kommunikation und Problemlösung (Association of Master Trainers, 2014). Durch den Einsatz von Metaphern, Modellen und Storytelling werden komplexe Fragestellungen visualisiert, unterschiedliche Perspektiven integriert und gemeinsame Lösungen entwickelt. Die Methode kann für unterschiedliche strategische, organisatorische und prozessbezogene Fragestellungen eingesetzt werden, **Abb. 3**.

Eine der theoretischen Grundlagen der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode ist das Konzept der Embodied Cognition, das die Bedeutung körperlicher Aktivitäten für Denk- und Lernprozesse betont (Lakoff/Johnson, 1999). Die Methode ermöglicht es den Teilnehmenden, Probleme, Zusammenhänge und Lösungsansätze sichtbar zu machen und aktiv mitzugestalten. Dadurch werden Verständnis, Akzeptanz und die Bereitschaft zur Umsetzung von Veränderungen gefördert.

Der zentrale Mehrwert dieses Ansatzes liegt in der Verbindung eines strukturierten Referenzrahmens – des Controlling-Prozessmodells – mit einer kreativen und partizipativen Methodik – LEGO® SERIOUS PLAY® (IGC, 2017; Kristiansen/Rasmussen, 2014). Dadurch entstehen ein gemeinsames Verständnis, höhere Identifikation und aktives Engagement als zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Prozessneugestaltung.

Erreichung von Exzellenz in Controlling-Prozessen – ein Praxisbeispiel

Ausgangssituation

Das Praxisbeispiel bezieht sich auf die Adris Grupa und ihre vier operativen Unternehmen in den Bereichen Tourismus, gesunde Ernährung, Versicherungen und grüne Energie. Neben dem zentralen Gruppencontrolling verfügen die Gesellschaften über eigene Controlling-Funktionen. Da das Controlling bereits einen hohen Reifegrad aufweist, standen nicht die Einführung, sondern die weitere Professionalisierung und Optimierung der Controlling-Prozesse sowie die Stärkung der Controllerrolle als Business Partner im Fokus der Workshops.

Konzeption des Workshops

Das Workshop-Konzept orientierte sich an den zentralen Fragestellungen des Auftraggebers. Inhaltlich reichte der Bogen von der Management- und Controlling-Partnerschaft über zukunftsorientierte Geschäftsmodelle bis zur Entwicklung und Integration von Controlling-Prozessen in ein ganzheitliches Prozessmodell.

Ablauf des Workshops

Der Ablauf des LEGO® SERIOUS PLAY® Workshops orientierte sich am Kernprozess der Methode mit vier Schritten (Association of Master Trainers, 2014):
1. Frage stellen (Question)
2. Antwort bauen (Build the Answer)
3. Geschichte erzählen und teilen (Tell & Share the Story)
4. Reflektieren und lernen (Reflect & Learn).

① Strategie und Geschäftsentwicklung ▪ Werte, Vision und Mission ▪ Geschäftsmodellinnovation (Business Model Canvas) ▪ Markt- und Wettbewerbsanalyse ▪ Strategische Zielsetzung ▪ KPIs, Balanced Scorecard und OKRs	② Teamarbeit und Unternehmenskultur ▪ Kommunikation und Zusammenarbeit ▪ Vertrauen und Konfliktlösung ▪ Gemeinsame Werte und Teamidentität ▪ Rollenverständnis im Team	③ Innovation und Kreativität ▪ Ideengenerierung und Ideenbewertung ▪ Produkt- und Serviceinnovation ▪ Customer Experience (CX) ▪ Design Thinking und kreative Problemlösung
④ Problemlösung und Entscheidungsfindung ▪ Analyse komplexer Herausforderungen ▪ Entwicklung und Bewertung von Lösungsoptionen ▪ Optimierung der Entscheidungsfindung	⑤ Prozessmanagement und Prozessverbesserung ▪ Prozessmodellierung und -optimierung ▪ Identifikation von Engpässen und Ineffizienzen ▪ Strategische Ausrichtung von Prozessen	⑥ Customer Experience und Customer Journey ▪ Customer Journey Mapping ▪ Optimierung von Touchpoints ▪ Identifikation von Kundenzufriedenheitstreibern

Abb. 3: Mögliche Workshop-Themen mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode (eigene Darstellung)



Gruppenfoto Seminarteilnehmer

Die Teilnehmenden erarbeiteten die Ergebnisse zunächst in Gruppen und führten diese anschließend zu einem gemeinsamen Gesamtmodell zusammen. Die Präsentation erfolgte durch jeweils eine benannte Vertretung der Gruppe. Der Workshop bestand aus mehreren Arbeitseinheiten auf Ebene der einzelnen Gesellschaften sowie der gesamten Gruppe und umfasste individuelle Reflexionsphasen, Gruppenarbeiten und Integrationsschritte zur Entwicklung gemeinsamer Ergebnisse.

Lessons Learned – Nutzen des Ansatzes aus Sicht des Kunden

Aus Sicht der Teilnehmenden lag ein besonderer Mehrwert des Workshops darin, Herausforderungen auf eine neue Weise zu bearbeiten. Die Arbeit mit LEGO® Modellen machte Ideen, Zusammenhänge und Problemfelder sichtbar, die in klassischen Besprechungen oder Trainings oft verborgen bleiben. Dies förderte ein tieferes Verständnis der Inhalte sowie einen intensiveren Austausch zwischen den Beteiligten.

Mithilfe verschiedener LEGO® SERIOUS PLAY® Sets bearbeiteten die Teilnehmenden unterschiedliche Aufgabenstellungen – von individuellen Reflexionen über die Visualisierung einzelner Controlling-Prozesse bis zur Entwicklung eines integrierten Controlling-Prozessmodells.Besondere Bedeutung kam der gemeinsamen Entwicklung dieses Modells zu. Durch die Zusammenführung der einzelnen Controlling-Hauptprozesse entstand eine kohärente Gesamtlösung, die



1. Gestaltung der Management- und Controlling-Partnerschaft



3. Gestaltung der Controlling-Hauptprozesse



2. Gestaltung zukunftsorientierter Geschäftsmodelle



4. Entwicklung eines integrierten Controlling-Prozessmodells

das Verständnis der Prozesszusammenhänge sowie die bereichsübergreifende Abstimmung und das gemeinsame Verständnis der zukünftigen Ausgestaltung des Controllings stärkte.

Zusammenfassend zeigte das Praxisprojekt, dass die Kombination aus Controlling-Prozessmodell 2.0 und LEGO® SERIOUS PLAY® nicht nur zur Weiterentwicklung von Prozessen beiträgt, sondern auch Verständnis, Ak-

zeptanz und Zusammenarbeit fördert. Damit entstanden wichtige Voraussetzungen für die zukünftige Weiterentwicklung des Controllings innerhalb der Adris Grupa.

Die Adris Grupa zählt heute zu den führenden Unternehmen Kroatiens. Als Investment- und Managementholding verfolgt sie zugleich einen ausgeprägten Ansatz gesellschaftlicher Verantwortung. Aufbauend auf einer mehr als 150-jährigen Tradition ist die Adris Grupa heute in den Bereichen Tourismus, gesunde Ernährung, Versicherungen und grüne Energie tätig. Die Gruppe beschäftigt rund 8.000 Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von 1,2 Milliarden Euro sowie einen Nettogewinn von 105 Millionen Euro. ■

Teilnehmerstimmen

„Die Teilnahme am LEGO® SERIOUS PLAY® Workshop stellte einen innovativen Ansatz im Vergleich zu klassischen Workshop-Formaten dar. Das symbolische Modellieren von Ideen förderte eine offenere Kommunikation und einen intensiveren Austausch zwischen den Teilnehmenden. Besonders wertvoll war die Verbindung individueller Modelle zu einem gemeinsamen Gesamtbild, wodurch neue Perspektiven auf Zusammenarbeit, gegenseitige Abhängigkeiten und gemeinsame Ziele entstanden. Der Workshop verdeutlichte eindrucksvoll den Nutzen von Perspektivenvielfalt, Zusammenarbeit und kreativem Teamwork."
Igor Dobrić, Leiter Controlling, Croatia osiguranje d.d. (Versicherung)

„Der Workshop eröffnete neue Möglichkeiten, Ideen auszudrücken und gemeinsame Ziele zu reflektieren. Durch die Entwicklung individueller und gemeinsamer Modelle wurden Werte, Potenziale und Herausforderungen sichtbar gemacht und diskutiert. Besonders wertvoll war die Integration unterschiedlicher Sichtweisen in ein gemeinsames Bild der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe."
Doris Blaslov, Leiterin Controlling, Cromaris d.d. (Gesunde Ernährung)

„Der Workshop bot die Möglichkeit, Controlling-Prozesse aus einer neuen und kreativeren Perspektive zu betrachten. Durch den Bau von Modellen und den gemeinsamen Austausch entstanden neue Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Zusammenarbeit. Die Erfahrung bestätigte, wie wertvoll es sein kann, etablierte Routinen zu verlassen und durch spielerische Ansätze zu neuen Erkenntnissen und Lösungen zu gelangen."
Melita Faraguna Vucelić, Leiterin Controlling, Maistra d.d. (Tourismus)

„Der Workshop erwies sich als ausgezeichnete Wahl für unser Team. Die Kombination aus theoretischem Rahmen und praktischer Anwendung zeigte, dass sich selbst komplexe Prozessdesign-Konzepte durch dreidimensionale Visualisierung leichter verstehen und in konkrete Lösungen überführen lassen. Der strukturierte Ansatz des „Denkens mit den Händen" förderte die aktive Beteiligung aller Teilnehmenden und erhöhte die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung der erarbeiteten Lösungen im Unternehmensalltag."
Goran Golja, Leiter Controlling und ESG, Adris Grupa d.d.

„Der LEGO® SERIOUS PLAY® Workshop verdeutlichte die Bedeutung klarer Verantwortlichkeiten und effektiver Kommunikation innerhalb und zwischen Organisationseinheiten. Besonders hilfreich war die Fähigkeit der Methode, komplexe Prozesse einfach und verständlich darzustellen, ohne deren Inhalt zu vereinfachen. Besonders wertvoll war die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen und unterschiedliche Perspektiven zu einem gemeinsamen Lösungsbild zusammenzuführen."
Hrvoje Patajac, Leiter Controlling und Unternehmensentwicklung, Adris Grupa d.d.

Literatur

Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method: The Core LEGO® SERIOUS PLAY® Process. Frederiksberg, 2014.

International Group of Controlling (IGC) (Hrsg.): Controlling-Prozessmodell 2.0. Ein Leitfaden zur Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen. 2. Auflage, Haufe Group, Freiburg/München/Stuttgart, 2017.

Kristiansen, P.; Rasmussen, R.: Building a Better Business Using the LEGO® SERIOUS PLAY® Method. John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2014.

Lakoff, G.; Johnson, M.: Philosophy in the Flesh. The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought. Basic Books, New York, 1999.

CONTROLLER Magazin
Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung



Themen in der nächsten Ausgabe:

- Schwerpunktthema finanzielle Resilienz: Liquidität sichern, Kosten steuern, Handlungsspielräume schaffen
- Das neue Prozessmodell 3.0 der International Group of Controlling / IGC
- Controlling AI Move: Die aktuelle ICV-Initiative
- AI-Kosten beherrschbar machen
- GenAI als Coach im Reporting
- 7 Tipps für das Prompt-Engineering
- Grenzen des Managements: Impulse für die Führungskultur
- Psychische Gesundheit trifft Controlling

CM 1/2027
Erscheinungs-Termin:
14. Januar 2027

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.