

# Playmobil pro im Controlling: Mit Plastikfiguren das zukünftige Controlling-Rollenprofil gestalten

von Imke Keimer, Ulrich Egle und Avo Schönbohm



„Nirgends hat der Mensch mehr Scharfsinn an den Tag gelegt als in seinen Spielen“  
(Gottfried Wilhelm Leibnitz, deutscher Philosoph und Mathematiker, 1646-1716).

Dass Kinder durch das Spielen lernen und sich neue Inhalte erarbeiten, ist für uns selbstverständlich. Bei uns Erwachsenen ist das Spielen oft jedoch verloren gegangen oder wird eher als eine Form der Vergnügung oder der gesellschaftlichen Beschäftigung gesehen. Dabei können auch wir das Spielen nutzen, um vielfältige Themengebiete kreativ zu erarbeiten, Inhalte zu erfahren und so zu verstehen, sowie um Wissen mit einem Erlebnis zu verknüpfen und dieses in unserem Gedächtnis zu verankern. Spielen erlaubt es uns, die Einschränkungen des normalen Lebens hinter uns zu lassen und in eine virtuelle oder auch analoge Welt einzutauchen. Wir können als Superhelden die Welt retten oder aber auch anhand von weißen Plastikfiguren das zukünftige Controlling-Rollenprofil gestalten.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, wie spielerisch die Frage „Wohin geht die Reise des Controllers?“ von einer Controlling-Funktion angegangen werden kann (vgl. [Abbildung 1](#)). Wir greifen dabei auf unsere Erfahrungen zurück



Abb. 1: Die Reise des Controllers

und zeigen exemplarisch auf, wie Playmobil pro innerhalb eines Workshops genutzt werden kann, um die Diskussion der benötigten Kompetenzen im heutigen Controlling anzustoßen und die Mitarbeitenden mit ins Boot des Controllings 4.0 zu holen.

## Der Controller im Tal der Unsicherheit

Dass sich das Controlling im Zuge der Digitalisierung gerade radikal wandelt, dürfte mittlerweile auch in konservativen Controller-Kreisen angekommen sein (vgl. Schönbohm & Egle 2016 oder Keimer & Egle 2018). Automatisierte Data Analytics mit angeschlossenen Visualisierungen, Robotic Process Automation (RPA), Predictive Analytics für Forecasts oder auch Controlling-Bots (vgl. [Abbildung 2](#)) kommen langsam in den Controlling-Funktionen an. Die Investitionssummen in IT-basierte Datenverarbeitung nehmen kontinuierlich zu. Damit einher

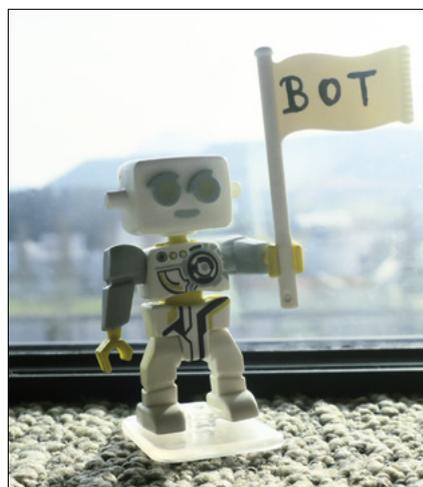


Abb. 2: Controlling-Bots auf dem Vormarsch im Unternehmen

gehen neben Lehrgeld auch neue Analyse-Qualitäten in Echtzeit und Produktivitätsgewinne im Controlling selber. Die digital versierten Mitarbeitenden in den Controlling-Funktionen (oder auch in parallelen Strukturen) probieren gerade neue Wege aus und treiben die Automatisierung der zahlenmäßigen Vergangenheitsbewältigung massiv voran.

Jahrzehntelang hatte der Controller die Hoheit über die Zahlen im Unternehmen. Er saß in seinem stillen Kämmerlein und unterstützte als Steuermann den Manager dabei, das Unternehmen auf Kurs zu halten und stellte die Informationsversorgung sicher (vgl. [Abbildung 3](#)). Er war sowohl für sein Fachwissen als auch seine Genauigkeit bekannt, die ihm wohl auch die negativ behaftete Konnotation des Zahlenknechts oder Erbsenzählers einbrachte.

Die Digitalisierung verändert das Rollenprofil und stellt dabei immer mehr neue und zusätz-



Abb. 3: Der Controller als Steuermann



Abb. 4: Der verunsicherte Controller im digitalen Wandel

führen. Dabei werden in Abhängigkeit von der Fragestellung sowohl Skript- als auch Programmiersprachen von ihm verlangt. Die komplexen Ergebnisse müssen danach wiederum möglichst einfach und verständlich für das Management dargestellt werden. Kein Wunder, dass viele Controller irritiert und verunsichert sind, oder sich überfordert fühlen (vgl. Abbildung 4). Welche der neuen Kompetenzen müssen sie sich überhaupt und welche zuerst aneignen? Wie sieht der zukünftige Controller aus? Und braucht es die bisherigen Kompetenzen in 5-10 Jahren überhaupt noch?

*„Kein Wunder, dass viele Controller irritiert und verunsichert sind, oder sich überfordert fühlen.“*

liche Anforderungen an den Controller. Neben dem Fachwissen und der Genauigkeit muss er sein Kämmerlein verlassen und den Ansprüchen an den Business Partner genügen. Er muss kundenorientiert handeln, den Markt und das Geschäftsmodell verstehen, er muss sowohl mit dem Management als auch mit den Fachabteilungen auf Augenhöhe kommunizieren und dabei eine ausgeprägte Verhandlungsstärke und leider auch Resilienz an den Tag legen. Zusätzlich muss der Controller aber auch als Data Scientist fungieren. Es ist seine Aufgabe, die Daten zu bearbeiten und zu aggregieren, um statistische Auswertungen mithilfe von Big Data Analytics durchzu-

Diese Unsicherheit gilt es zu nehmen und den Change-Management-Prozess nachhaltig, ohne Feuerwehrlübungen (vgl. Abbildung 5) und vor allem gemeinsam mit den Controlling-Mitarbeitenden zu begehen. Auch wenn im Controlling durch die Digitalisierung neue Kompetenzen verlangt werden, heißt dies noch lange nicht, dass alle momentan propagierten Kompetenzen überhaupt und erst recht nicht von jedem einzelnen Controller be-



Abb. 5: Feuerwehrlübungen im Controlling

reitgestellt werden müssen. Vielmehr muss die Controlling-Funktion den angestrebten Digitalisierungsgrad festlegen und dann als Ganzes die benötigten Kompetenzen abdecken (vgl. Keimer et al. 2018). Auch müssen neue Kompetenzen nicht von heute auf morgen abrufbar sein. Der digitale Wandel im Controlling zeigt eine gewisse Trägheit. Allerdings muss der Grundstein für die Digitalisierung im Controlling bereits heute gelegt und mit der Umsetzung begonnen werden, so dass die Digitalisierung im Controlling Hand in Hand mit den Kompetenzen des Controllers marschiert und nicht der digitale Wandel verschlafen wird.

**Autoren**



**Prof. Dr. Imke Keimer**

ist Professorin für Mathematik und Business Analytics an der Hochschule Luzern. Sie forscht und lehrt im Bereich Digitalisierung im Controlling und setzt dafür auch weiße Plastikfiguren ein.

E-Mail: imke.keimer@hslu.ch

**Prof. Dr. Ulrich Egle**

ist Professor für Digital Performance Management an der Hochschule Luzern. Er unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und zum Themenfeld Digital Finance Transformation.

E-Mail: ulrich.egle@hslu.ch



**Prof. Dr. Avo Schönbohm**

ist Professor für ABWL & Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Mit LUDEO® ([www.ludeo.de](http://www.ludeo.de)) trägt er Enterprise Gamification in Unternehmen und sorgt so für spielerische Transformation auf allen Ebenen.

E-Mail: avo.schoenbohm@hwr-berlin.de

**Enterprise Gamification**

Unter Enterprise Gamification kann die Übertragung von Spielmechaniken und Spielelementen auf Unternehmensbereiche verstanden werden, die klassischerweise nicht mit Spiel assoziiert werden, so auch das Controlling (vgl. Schönbohm, 2016). Gamification und Spiele können einen produktiven Rahmen liefern, um angstfrei und gleichzeitig kreativ mögliche Rollenprofile für den Controller aufzuzeigen (vgl. Schönbohm & Egle, 2017). Wir wissen, dass Gamification Verhalten zielorientiert beeinflussen kann, Aufmerksamkeit und Engagement fördert, Kreativität und Produktivität erhöht und nicht zuletzt ein positives subjektives Leistungsempfinden unterstützt. Design-Thinking oder Innovations-Workshops können aus ludologischer Perspektive als ein Sammelsurium aus Spielen und Spielmechaniken betrachtet werden. Neben

LEGO®SERIOUS PLAY® steht seit Mitte 2019 ein neues interessantes Instrument für diesen Prozess zur Verfügung: Playmobil pro.

**„Wir wissen, dass Gamification Verhalten zielorientiert beeinflussen kann.“**

Playmobil – dieses Spielzeug aus der Kinderstube – kann dem Controller im Jahr 2020 zu Diensten sein und den Change-Management-Prozess unterstützen. Das Spiel mit menschenähnlichen Figuren und ihrem Habitat bietet gerade für die Selbstreflektion und die kollektive Wirklichkeitsgestaltung große Potenziale. Erfahrungen aus Playmobil pro-Workshops mit CFOs und Controllern motivieren, sich mit Hilfe der bekannten Plastikfiguren den technologischen und kulturellen Herausforderungen des digitalen Wandels zu stellen und diese spielerisch zu meistern (vgl. [Abbildung 6](#)).



Abb. 6: Der Controller als Meister des digitalen Wandels

**„Playmobil – dieses Spielzeug aus der Kinderstube – kann dem Controller im Jahr 2020 zu Diensten sein und den Change-Management-Prozess unterstützen.“**

Playmobil pro besteht zunächst aus einem Koffer mit 4 Schubladen. Diese sind gefüllt mit weißen Blanko-Figuren sowie zahlreichen Accessoires, um die Figuren zu gestalten und diese in vielfältige Rollen und Umgebungen zu versetzen. Die Figuren können individuell beschriftet und so auch Emotionen und Gefühle ausgedrückt werden. Playmobil pro stellt in der Grundausrüstung nur die Farbe Schwarz zur Verfügung. Die Erweiterung um weitere – unbedingt wasserlösliche – Farben ist zu empfehlen.



Abb. 7: Der Schatz von Playmobil pro

Auch wenn man durchaus gut alleine mit den weißen Figuren spielen kann, so entfaltet sich das Potenzial von Playmobil pro am besten, wenn es im Workshop-Format gespielt wird. Wir nutzen es, um im Controlling spielerisch den Unsicherheiten der Digitalisierung zu begegnen und die Controlling-Rollenprofile zu modellieren. Die Teilnehmenden wählen im Schatz vom Playmobil pro (vgl. [Abbildung 7](#)), um unterschiedliche Perspektiven zu verstehen und passende Lösungen gemeinschaftlich zu erarbeiten. Mit den haptischen und visuellen Darstellungen werden Erfahrungen aufgezeigt, Ideen ausgetauscht und Lösungen iterativ entwickelt.

## Playmobil pro – der Workshop im Controlling

Auch wenn Playmobil pro dazu verleitet, direkt munter loszulegen und die Plastikteilchen aneinanderzufügen, sollte für einen Workshop ein Mindestmaß an Rahmen vorgegeben werden. Dieser könnte wie folgt aussehen:

### 1. Was haben wir eigentlich vor?

Die Aufgabenstellung muss eindeutig und möglichst einfach umschrieben werden. Hier ist es vorteilhaft, noch nicht zu viel vorwegzunehmen. Wird das Thema Rollenprofile bereits zuvor vorgestellt und im Detail analysiert (vgl. [Abbildung 8](#)), könnte dies die Kreativität der Teilnehmenden beeinflussen und zur immer gleichen Plastikgestaltung führen. Daher ist es empfehlenswert, möglichst unbefangen mit einer klaren Fragestellung zu starten. Z. B.: Wie sieht der zukünftige Controller aus?

### 2. Wie gehen wir vor?

Die Spielregeln sollten vorab festgelegt werden. Wird alleine oder in Gruppen gearbeitet? Wie

viel Zeit haben die Teilnehmenden? Wer greift auf welchen Playmobil pro-Koffer zu? Z. B.: Vier Teams mit je 3 Teilnehmenden. 30 min Zeit für die Modellierung. Pro Team ein Koffer. Kein Stibitzen von Plastikteilchen anderer Teams. Ideenklau ist strengstens untersagt.

### 3. Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor.

Hier ist es wichtig, alle Gruppen zu Wort kommen zu lassen und ihnen auch zuzuhören. Kritische Fragen sind natürlich erlaubt bzw. erwünscht.

### 4. Zusammenfassen und Gegenüberstellen der Ergebnisse.

Als Grundstein für die aufbauende und weiterführende Diskussion.

Natürlich lassen sich je nach Thema beliebig viele Schritte vor-, nach- und zwischenschalten. Oft werden als 5. Schritt noch Maßnahmen oder nächste Schritte definiert. Es ist aber auch möglich, den Workshop zunächst für sich wirken zu lassen und den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, für sich selbst die Ergebnisse zu reflektieren. Schlussendlich hängt dies auch von der Fragestellung und der Zielsetzung des Workshops ab.

Entscheidend sowohl für den Mehrwert als auch für den Unterhaltungswert des Workshops ist der Moderator. Der Workshop sollte von einer didaktisch versierten Person geleitet werden. Diese sollte sich unbedingt im zu modellierenden Bereich auskennen, d. h. die Digitalisierung im Controlling darf kein Neuland sein. Zudem ist eine Affinität zu Gamification und insbesondere zum genutzten Medium – hier Playmobil pro – unabdingbar. Der Moderator muss die Aufgabenstellung und die Spiel-



Abb. 8: Die Analyse der Digitalisierung im Controlling

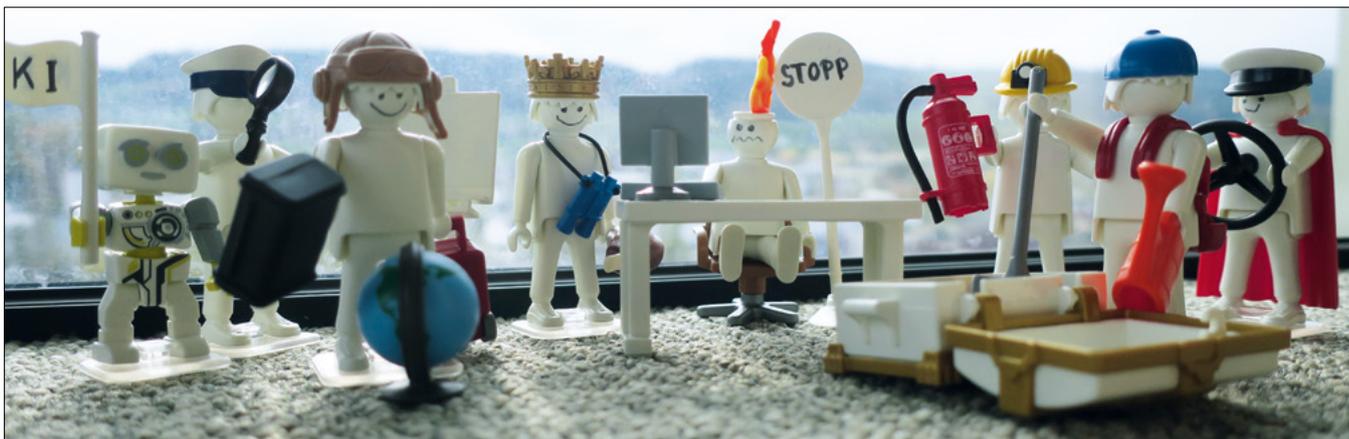


Abb. 9: Zusammenfassung der Playmobil pro-Workshop-Ergebnisse

regeln klar erläutern und im Idealfall schriftlich festhalten. Seine Aufgabe ist es nicht nur, den Workshop zu begleiten, sondern auch am Ende die Ergebnisse zu aggregieren (vgl. Abbildung 9) und die hoffentlich entstehende Diskussion zu leiten.

Gerade bei einem Thema wie dem zukünftigen Controlling-Rollenprofil kann es sehr lohnenswert sein, die Teilnehmenden am Workshop nicht nur auf die direkt Betroffenen zu beschränken. Anstatt z. B. nur die Mitarbeitenden der Controlling-Funktion zum Workshop einzuladen, könnte man diesen auch um die Stakeholder des Controllings, CFO, CIO oder um Teilnehmende aus den Fachabteilungen, erweitern. So wird nicht nur die Controlling-interne Sicht des zukünftigen Rollenprofils dargestellt, sondern auch, wie andere dieses sehen bzw. was von ihm erwartet wird.

## Spielerisches Fazit

Auch wenn Enterprise Gamification und somit der Einsatz von Playmobil pro zur Weiterentwicklung der Controlling-Funktion viele Vorteile bietet, so ist es doch kein Wundermittel. Es ist dafür geeignet, einen spielerischen und angstfreien Zugang zu einem Themenbereich zu schaffen, eine offene Diskussion einzuleiten und eine Vielzahl von Ansichten und Meinungen abzuholen, die ansonsten vielleicht nicht gesehen oder gehört werden. Dies kann den Change-Management-Prozess zum Controlling 4.0 maßgeblich unterstützen. Playmobil pro zeichnet sich vor allem durch die gute Verarbeitung und das hochwertige Erscheinungsbild der Figuren aus. Ein großes Plus ist, dass die Figu-

ren angemalt und so fehlende Accessoires aufgemalt sowie Emotionen und Gefühle dargestellt werden können. Trotzdem haben die weißen Plastikfiguren auch ihre Grenzen. Der Inhalt des Playmobil pro-Koffers ist begrenzt und es lassen sich nicht immer alle gewünschten Kompetenzen und Rollenprofile intuitiv darstellen. Dadurch kommt es auch zwangsläufig zu ähnlichen Ergebnissen und die Varianz der Darstellungen – egal zu welchem Thema – ist relativ klein. Auch gibt es immer wieder Skeptiker, die lieber nicht spielen möchten und nur gezwungenermaßen Plastikteile aufeinandersetzen.

Aller Kritik zum Trotz haben wir bisher sehr positive Erfahrungen mit Playmobil pro gemacht. Ein Großteil der Workshop-Teilnehmenden findet das Spielen in Kombination mit theoretischem Wissen und praktischen Beispielen als sehr bereichernd. Für uns ist Enterprise Gamification ein guter Ansatz, um Veränderungen im Unternehmen zu adressieren und Mitarbeitende auf allen Stufen abzuholen. Playmobil pro fungiert für uns als Eisbrecher, der das Schweigen bricht und den gegenseitigen Austausch ins Rollen bringt.

## Literatur

Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2018): Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. *Controlling & Management Review*, 62(4), 62-67.

Keimer, Imke; Gisler, Markus; Bundi, Marino; Egle, Ulrich; Zorn, Markus; Kosbah, Marwan und Bueel, Andreas (2018): Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells, IFZ Verlag.

Schönbohm, Avo (2016): Gamification im Controlling. In: *Controller Magazin*, Sept./Okt. 2016, S. 48.

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2017): Der Chief Digital Performance Officer: Mit Gamification zur digitalen Unternehmenskultur, in: *Spielräume – Facetten von Gamification in Unternehmen und Weiterbildung*, Schönbohm, Avo; Marwede, Laura und Graffius, Michael (Hrsg.), Edition EMF, Band 9, S. 105-116, Flying Kiwi Media GmbH, Dollerup 2017.

Schönbohm, Avo und Egle, Ulrich (2016): Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation. *Controller Magazin*, Nov./Dez. 2016, S. 4-8. ■

# CONTROLLER

Magazin

CM 4  
ERSCHEINUNGS-  
TERMIN:  
9. Juli 2020

- Themen in der nächsten Ausgabe:
- **Zusammenwachsen von Rechnungslegung und Controlling**
- **Das Controlling erhält noch mehr Einfluss auf die Darstellung des IFRS-Abschlusses**
- **Planungsrechnungen zur Bilanzierung latenter Steuern**

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