

Motivation und „Beyond Budgeting“

Autoren: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

Demotivation vermeiden

Bereits im Januar war Motivation unser Thema ([Newsletter Januar 2008](#)). Die Botschaft war:

Statt mit den Mitarbeitern auf Bäume zu klettern, sollte weniger an den Ästen gesägt werden, auf denen die Leute sitzen.

Wer sich seinen gesunden Menschenverstand bewahrt, ein ernst zu nehmendes Vorbild ist, seine Mitarbeiter fair behandelt und mit einer Portion Mut zeitnah entscheidet (bzw. entscheiden lässt), dessen Mitarbeiter sollten zufrieden, fleißig und erfolgreich sein.

Und wo jeder sein Bestes gibt, da sollte es auch gut um das Unternehmensergebnis bestellt sein.

Selbstredend gilt das nicht stets und überall, denn wir leben nicht auf einer bequemen Insel bei stetem Sonnenschein. Vielmehr schippern wir mit unserem Boot in einem Ozean. Hier haben wir schönes Wetter ebenso wie Wind und Wellen, zuweilen tritt ein [Kawentsmann](#) auf. Wir begegnen anderen Booten, die uns ab und an gefährlich nahe kommen. Manche rammen uns, versehentlich oder absichtlich – einige legen es darauf an, uns zu überrollen. Gelingt es ihnen, geraten wir in Seenot.

Nicht *auch*, sondern *besonders* für Phasen *schlechten Wetters und lauernder Piraten*, ist eine gute und schlagkräftige Mannschaft wichtig.

Was ist für Erfolg entscheidend?

Sind Fairness, vorbildliches Verhalten u. a. m. überhaupt notwendig, um *erfolgreich* zu sein? Zumindest ist das, was in letzter Zeit der Presse zu entnehmen war (prominente Unternehmen bespitzeln ihre Mitarbeiter, beanspruchen sie über alle Maßen) nicht geeignet, dies zu bestätigen: *Am Pranger* standen immerhin recht erfolgreiche Unternehmen!

Möglicherweise genügt es (auch heute noch), schlicht *berechenbar* zu sein.

Aber das soll hier gar nicht Thema sein. Entschuldigen Sie diese Ausschweifungen, radieren Sie bitte einfach aus, was Sie oben nicht lesen wollen.

Beyond Budgeting

Ein anderes Management-Modell

Beyond Budgeting ist ein *neues* Management-Modell, das den Mitarbeiter als *Unternehmer im Unternehmen* betrachtet und dafür *konsequent auf Linie* bleibt.

Irrwege heutigen Managements

Die Protagonisten des Beyond Budgeting nutzen eingängige Beispiele, um heutige Irrwege des Managements aufzuzeigen. Das ist zuweilen recht amüsant:

„Haben Sie schon einmal mit ihrem Lebenspartner ... Folgendes versucht? ‚Schatz, komm mal bitte her in mein Büro. Setz dich bitte hin. Tja, Liebling, es ist Zeit für dein Jahresgespräch. Ich möchte jetzt gern mal mit dir durchgehen, wie deine Performance im gerade abgelaufenen Jahr gewesen ist. Und wir können dann bei der Gelegenheit auch gleich deine persönlichen Entwicklungsziele für das neue Jahr vereinbaren...‘ Noch nie ausprobiert? ... Ich tippe, Sie machen das nur ein einziges Mal.“
(aus: Niels Pfläging, „Führen mit flexiblen Zielen“, 2006, Campus Verlag, S.161)

Nutzen Sie die Idee des Beyond Budgeting

Beyond Budgeting mag vorrangig auf Großunternehmen zielen, doch sind deren Ansätze – unabhängig von Mitarbeiterzahlen und betrieblicher Komplexität – für ausnahmslos jedes Unternehmen interessant. Es lohnt, sich mit der Idee des Beyond Budgeting zu beschäftigen.

Die Empfehlung hier lautet nicht, Beyond Budgeting in das eigene Unternehmen zu übernehmen! Die Empfehlung hier lautet, sich vor Augen zu führen, welche Irrwege das heutige *Management* eingeschlagen hat. Es gilt, diese Irrtümer zu vermeiden oder – zumindest – zu mildern.

Oben zitierte *Geschichte* findet, Sie werden es erkannt haben, sein Pendant in jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit Mitarbeitern. Wenn Ihr Lebenspartner darauf reagiert, wie es zu erwarten ist, woher nehmen wir dann unseren Glauben, dass unsere Mitarbeiter gänzlich anders reagieren, wenn wir ein vergleichbares *Theater* mit ihnen veranstalten?

Kein Platz für Pareto?

Andererseits ist Beyond Budgeting nicht nur amüsant. Auch Ärger, Wut oder schlichte Ermüdung kann Sie treffen, wenn Ihnen Sachverhalte fortdauernd in überzogener Form, unter Ausblenden wichtiger Randbedingungen präsentiert werden. Doch üben wir Nachsicht mit den Protagonisten des Beyond Budgeting: Deren Ansinnen ist es eben dieses Beyond Budgeting in seiner *Vollkommenheit* in die Welt zu tragen.

Selbstverständlich widerstrebt solchem Bedürfnis die Anwendung einer 80-20-Regel, also das Verändern (nur) der wesentlichen Faktoren.

Novität mit Vorgeschichte

Gar nicht selten haben Novitäten eine lange Vergangenheit.

So finden sich auch in Beyond Budgeting einige Grundsätze, die wir bereits von der Profit-Center-Idee kennen. Und diese sind einige Jahrzehnte alt. Allerdings dürfte kaum irgendwo gelungen sein, diese eigentlich elementaren Grundprinzipien, die die Profit-Center-Philosophie als Voraussetzung definierte (weit gefasste Verantwortlichkeit und Entscheidungsgewalt), tatsächlich umzusetzen. – Das ist nicht als Kritik an Beyond Budgeting zu verstehen, sondern eine Ehrung der guten alten Profit-Center-Idee, die auf ihre *alten Tage* eine Reanimation erlebt. Prima!

Selbstverständlich finden sich in Beyond Budgeting auch Aspekte wie Sinn oder Zweck des Unternehmens, Fairness, Vorbildfunktion und dergleichen. Es ist eben auch eine Zusammenballung vieler als positiv beurteilter Verhaltensweisen.

Keine Budgeting

In *vollends entfachter Pracht* behauptet Beyond Budgeting von sich, gänzlich auf *Budgets in heute bekannter Form* verzichten zu können. Stattdessen bilden durch einzelne Teams erstellte Forecasts die Grundlage von *Plänen anderer Art und Güte*. Keine Budgeting bedeutet also nicht, dass es keine Pläne gäbe. Selbstverständlich darf es Pläne geben. Nur dürfen diese Pläne eben nicht in Stein gemeißelt sein. Flexibilität ist das Thema!

Eine wichtige Schwäche heutiger Pläne: Vielfach kann der Plan nur mit enormem Zeitaufwand erstellt werden – und schon morgen ist er im Grunde Makulatur. Weil der Markt andere Produkte nachfragt als jene, an die die Planer *glaubten*. Eine Umstellung des Plans aber ist kaum machbar und wäre mit erneut erheblichem Zeitaufwand verbunden. Und wieder wäre er mit seiner Fertigstellung bereits veraltet. Überdies wird solch ein (veralteter, falscher, unvernünftiger) Plan vielfach für Zielvereinbarungen verwendet, deren Realisierung den Mitarbeitern finanzielle Anreize versprechen. Nun, wer will schon auf seinen Jahres-Bonus verzichten? Nur verständlich, dass *auf Teufel komm' raus* auf eine Planrealisierung hin gewirkt wird. Und eben dies muss ganz und gar nicht im Interesse des Unternehmens stehen!

Kritik und Fazit

Mut, gesunder Menschenverstand, mehr als nur kurzfristige Denke und Eigennutz, führen zu Handeln im Sinne des *Unternehmenswohls*. Wo Mut und Vernunft dominieren, sind Pläne nur Pläne, werden *irre* Vorgaben in vernünftigem Maße umgesetzt bzw. in *richtige* Vorgaben verändert. Dort wird getan, was getan werden muss – auch gegen den *falschen* Plan. In solch einem Umfeld gibt es all die negativen Auswirkungen gar nicht, die sich Beyond Budgeting vorgenommen hat, zu lösen. Insofern brauchen wir Beyond Budgeting gar nicht. Andererseits zeigt Beyond Budgeting die heutige Unvernunft erst auf, und Auswege. Insofern brauchen wir es wohl doch. Zumindest eine zeitlang.

Als *Managementmodell der Zukunft* wird sind Beyond Budgeting m. E. dennoch nicht durchsetzen. Dafür erscheinen mir der Ansatz zu ganzheitlich, die Lösungsvorschläge zu komplex. Auch fehlen mir eine Portion *Butter bei die Fische* und ein *leichtfüßiger Umgang* mit sich selbst.

Doch hat ein Großteil dessen, was Beyond Budgeting propagiert (und ausmacht) die Chance, in die Praxis Einzug zu halten. Im Wesentlichen die Profit-Center-Idee und eine Portion gesunder Menschenverstand.

Vor allem Letzteres hat noch nie geschadet...