

Der Budgetsprenger

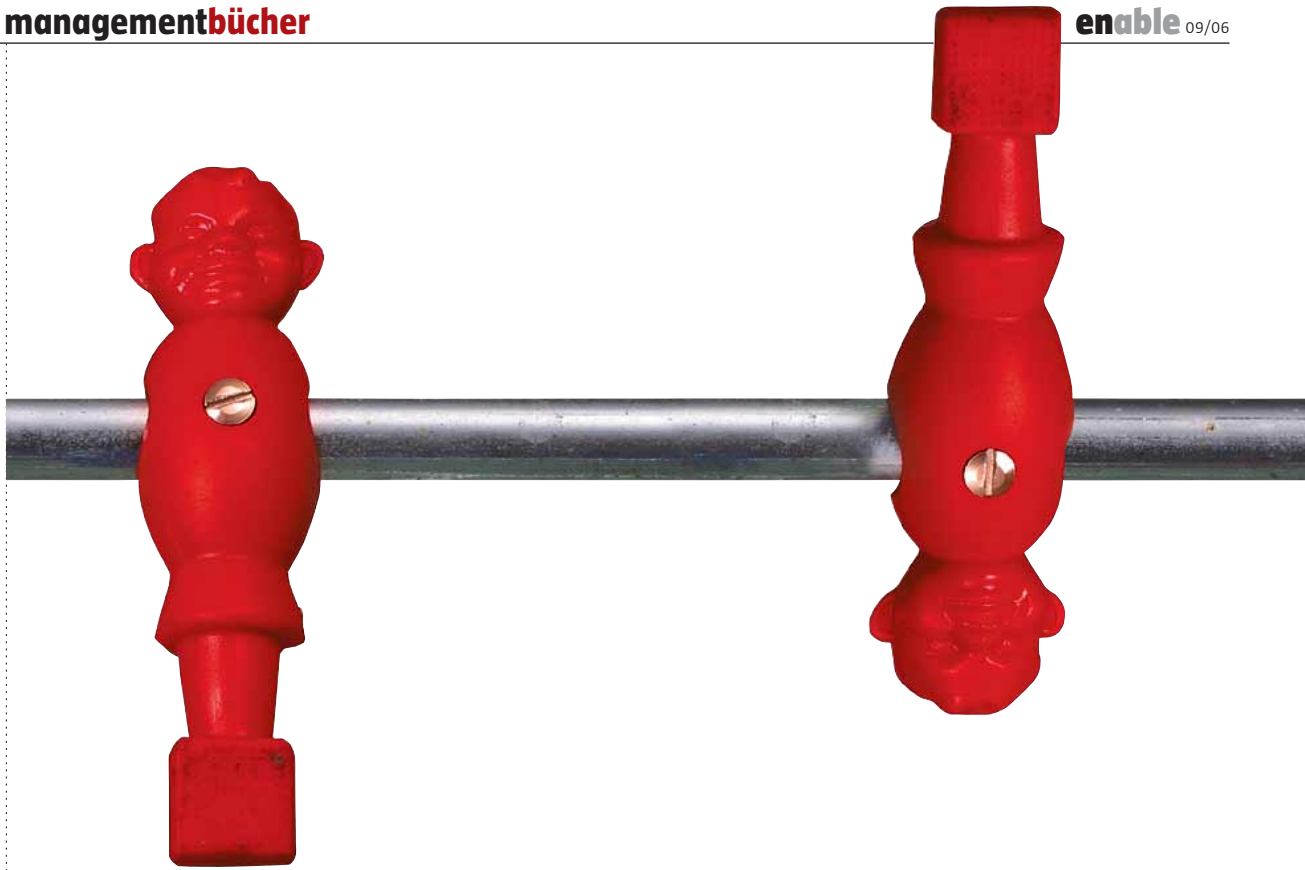


Niels Pfläging Der Wirtschaftswissenschaftler arbeitete jahrelang als Controller für Boehringer Ingelheim und Thyssen-Krupp und stieß immer wieder an die Grenzen des Controlling-systems. Heute ist er prominenter Fürsprecher des Beyond-Budgeting-Ansatzes.



Führen mit flexiblen Zielen

Niels Pfläging Der Titel unter-schlägt das revolutionäre Anliegen des Buchs: weg von starren Zielvereinbarungen, hin zu den selbstverantwortlich agierenden Menschen. Campus, 276 S., 39,90 €, ISBN 359337918X.



Endlich aus der

Das Ziel ist nicht der Weg. Immer mehr Führungskräfte ahnen, dass etwas nicht stimmt mit den üblichen Zielvereinbarungen in ihrem Unternehmen. Natürlich, Mitarbeiter brauchen Ziele – kaum eine Führungskraft zweifelt daran. Trotzdem scheint es in der Praxis nicht richtig zu funktionieren. Woran liegt es? Werden die Ziele falsch gewählt? Liegen sie im Einzelfall zu hoch oder zu niedrig, oder werden sie vielleicht grundsätzlich falsch angesetzt?

Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert, die Prinzipien, nach denen wir führen und steuern, sind jedoch die gleichen geblieben. Zielvereinbarungen, vorfixierte Ziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen, Budgets und Plan-Ist-Vergleiche – alles gut etablierte Standards. Aber ist das alles heute noch zeitgemäß? Und wenn nicht, wie kann man sich auf die veränderten Umstände einstellen und es heute besser machen?

Die Alternativen erscheinen zu vage und nur für wenige Exoten realisierbar. Das aber könnte ein vor-schnelles Urteil sein. Unternehmen, die auf fixierte Ziele, individuelle Leistungsbewertungen, gängige Planung, Budgets und viele andere verbrauchte Rituale verzichten, werden auf lange Sicht erfolgreicher sein. Im Unternehmen der Zukunft wird es viel mehr Führung geben statt immer mehr Management. Das Augenmerk wird statt nach innen nach außen gerichtet: auf Markt, Wettbewerb und Kunden.

Unser Denken ist in vieler Hinsicht auf Weisung und Kontrolle programmiert. Wir bringen Managern bei, dass es ihr Job ist, Menschen und Budgets zu „managen“, und erwarten von ihnen Entschei-

Mitarbeiter brauchen Ziele. Glauben zumindest die meisten Führungskräfte und stellen entsprechende Pläne auf. Doch wer motiviertes und eigenverantwortliches Personal will, müsse anders vorgehen, schreibt Niels Pfläging. Der Vorabdruck

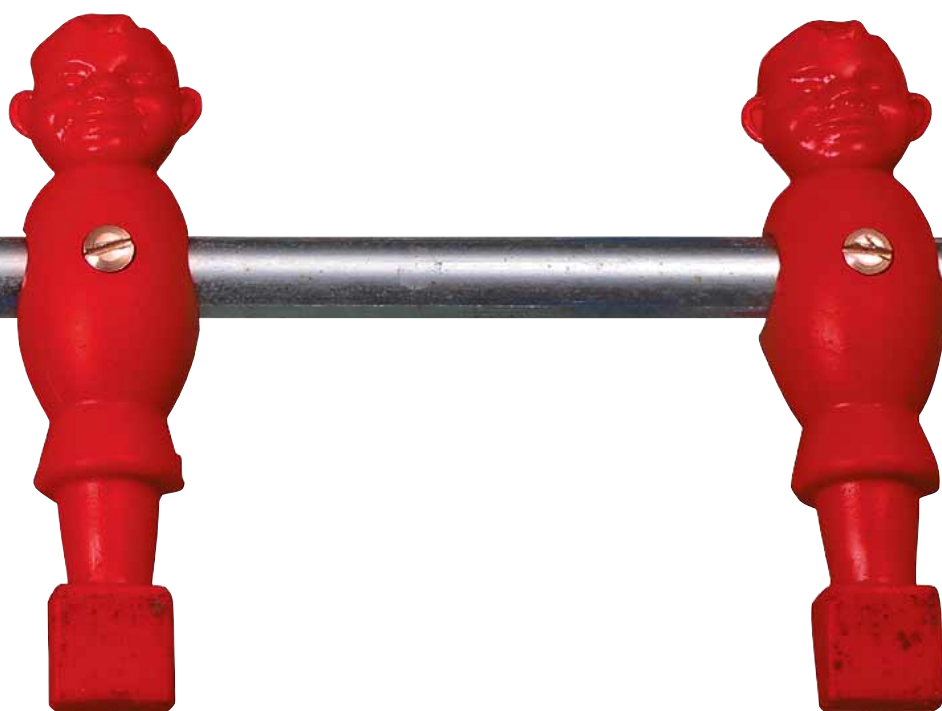
dungen auf Grundlage von Budgets, Kennziffern, Standards, Zielen und Regeln. Dies steht aber immer weniger im Einklang mit den Märkten, in denen wir agieren, und mit den Menschen, die unsere Organisationen mit Leben erfüllen.

Die Probleme heutiger Organisationen können nicht mit demselben Denken gelöst werden, das sie einst hervorgebracht hat. Dieses zu versuchen bedeutet, die falschen Dinge besser zu machen. Ein produktiverer Weg wäre dagegen, zunächst einmal zu definieren, was die richtigen Dinge sind, also das Übel an der Wurzel zu packen, statt lediglich Symptome zu behandeln. Um diesen Weg zu beschreiten, ist es nötig, eine Reihe fundamentaler Überzeugungen zu hinterfragen und zu überwinden.

Es erweist sich oft als schwer, die enorme Verschwendung von Talent, Zeit und Geld zu erkennen, die durch die seit langem vertrauten Instrumente des Managements verursacht werden. Die meisten Betroffenen reagieren mit Achselzucken darauf – „es ist nun mal so“.

Fakt ist: Persönliche Führung wird so nach und nach durch hierarchische Steuerung und bürokratische Kontrolle ersetzt. Gegenseitiges Vertrauen, Selbstverantwortung, Mitarbeiterengagement und freiwillige Leistungsbereitschaft werden erodiert. Diese Tradition infrage zu stellen und Alternativen zu suchen – dies führt zu Pionierleistungen eines neuen Modells jenseits von Weisung und Kontrolle.

Im Grunde geht es um den Abschied von einer ganzen Reihe von Techniken. Also durchaus: Aufräumen mit dem fehlgeschlagenen Versuch des Management by Objectives und einigen weiteren liebgewonne-



Reihe tanzen

nen, aber fundamental falschen Praktiken. Es gehört kreative Zerstörung dazu, um die Fundamente unserer Leistungsorientierung und Leistungsfähigkeit zu erneuern. Ohne Zerstörung gibt es keine substantielle Erneuerung. Mit den gewohnten Techniken des Verbesserns, Hinzufügens und Optimierens allein kommen Unternehmen künftig nicht mehr weiter.

Es geht letztlich darum, in Unternehmen und Gesellschaft das Richtige zu tun. Ich schlage Ihnen vor: Verabschieden Sie sich von Ihrem Glauben an die „Maschine Organisation“. Sie funktioniert nicht mehr.

Beispiel Kostenmanagement: Manager lieben es. Controller auch. Es gilt als „gängige und gute“ Praxis. Jedoch: Man kann Kosten nicht managen. Kosten, also buchhalterisch geronnene Zahlen, direkt beeinflussen zu wollen heißt, eine Parallelwelt zu tatsächlichen Arbeitsprozessen zu schaffen, die die eigentliche Ursache für die Kosten darstellen. Kostenmanagement führt zum Herumdoktern am Zahlenwerk – ohne direkten Zusammenhang mit dem Strom wertschöpfender Arbeitsprozesse, die es eigentlich zu verbessern gilt. Kostenmanagement wird zum Substitut für richtiges Management, das in der konstanten Verbesserung der Abläufe im Hinblick auf Ergebnisse aus Kundensicht bestünde.

Es gibt keinen anderen Lösungsweg als: Die meisten Ziele gehören abgeschafft, und jeglicher fixierter Leistungsvertrag muss ausgemerzt werden!

Nur Organisationsformen, die ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen dynamisch-komplexen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche

ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den Zeit raubenden Umweg über zentrale Managementinstanzen auf überraschende Veränderungen zu reagieren. Dies ist das Prinzip der Selbstorganisation.

In einem komplexen Umfeld florieren nur Unternehmen, die über ausreichende Eigenkomplexität verfügen. Sie erzeugen Druck durch innovative Ideen und erweisen sich als robust gegenüber Wettbewerbern.

“ Die meisten Ziele gehören abgeschafft, und jeglicher fixierter Leistungsvertrag muss ausgemerzt werden

NIELS PFLÄGING

Der einzig wahrhaft nachhaltige Wettbewerbsvorteil liegt heutzutage in den Mitarbeitern begründet – und zwar in ihrer Kreativität, Leidenschaft und Urteilsfähigkeit. Wenn dies eine wirkliche Überzeugung ist, dann entsteht daraus ein Führungsprinzip, das in krassem Widerspruch zum zahlengetriebenen Managementmodell steht.

Die Organisation der Zukunft ist um kleine, eigenverantwortliche Teams herum organisiert, die jeweils für Operation und das Management ihrer Operation zuständig sind. Eine solche Organisation in Reinform eliminiert alle funktiona-

len Bereiche; es gibt keine zentrale Marketingdivision oder Personalmanagement-Abteilung mehr. Damit dieses System aber funktioniert, muss jeder Mitarbeiter in der Peripherie zu einem Mini-CEO oder zum Unternehmer im Unternehmen werden.

Dies wiederum führt dazu, dass die Arbeit von Menschen in der Zentrale zwangsläufig neu definiert werden muss: Statt Strategien und Ziele zu bestimmen, werden Topmanager hier zu Beratern, Bewahrern von Prinzipien, zu Verantwortlichkeitsmanagern und Anspornern. Sie lernen zu dienen. Zugleich sind starke gemeinsame Werte und Prinzipien notwendig, um Kohärenz und Kohäsion zu gewährleisten.

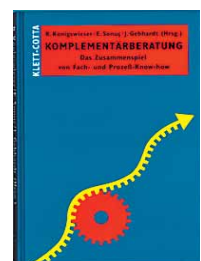
Bis heute ist es immer noch leichter, das Anbrechen der Informations- und Wissensgesellschaft verbal zu beschwören, als es wirklich in Organisationen verwirklicht zu sehen. Trotzdem gibt es bereits Firmen, die den Aufbruch in die Zukunft gewagt und erste, wesentliche Schritte getan haben: darunter beispielsweise Unilever, UBS, die Weltbank, Sight Savers International, Statoil, Softlab, Hilti, Scottish Enterprise, Sydney Water und VCP.

Nicht Budgets als solche sind das eigentliche Problem, sondern vielmehr die zentralistische Führungsphilosophie per Weisung und Kontrolle und das Funktionsprinzip des Leistungsmanagements, das wir den „fixierten Leistungsvertrag“ nennen. Es sind diese beiden Paradigmen, die Organisationen überwinden und eliminieren müssen, wenn sie Stück für Stück ein leistungsfähigeres, an den Erfolgsfaktoren der Wissensökonomie angepasstes Steuerungssystem realisieren wollen. ■

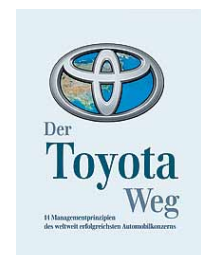
Neu auf dem Markt



Kompetenzmanagement Sven Grote, Simone Kauffeld, Ekkehart Frieling Jack Welch hat Mitarbeiter bei General Electric nie nach ihren gegenwärtigen, sondern nach ihren künftigen Fähigkeiten eingestellt. Dieser Ansatz spricht sich jetzt herum. Schäffer-Poeschel, 286 S., 49,95 €, ISBN 3791023829.



Komplementärberatung Roswita Königswieser, Ebru Sonuc, Jürgen Gebhardt Der IT-Berater kümmert sich um die IT, der Change-Berater um den Wandel. Zu kurz gesprungen: Nur wenn zugleich Strukturen und Prozesse angefasst werden, wird Beratung erfolgreich. Klett-Cotta, 232 S., 22,50 €, ISBN 3608941428.



Der Toyota-Weg Jeffrey K. Liker Er ist schneller, flexibler und effizienter: Autobauer Toyota zieht den Konkurrenten davon. Die fragen sich neidisch: Wie machen die das? Likers Standardwerk gibt Antworten – endlich auch auf Deutsch. Finanzbuch, 432 S., 34,90 €, ISBN 3898791885.