

## Wirtschaftsbuch

### Wo der Chef unnötig wird

Vor drei Jahren ist das Buch eines unbekannteren deutschen Autors erschienen, der in São Paulo lebt und dort Präsident einer brasilianischen Unternehmensberatung ist. Es hieß *Beyond Budgeting. Better Budgeting* (Jenseits des Budgets, bessere Budgets). Das Werk war in Fachkreisen schnell in aller Munde, denn die Hauptthese war ein Schock für die Beraterzunft: Budgetplanung, zentrale Führung und Bürokratie sind teuer, bringen nichts und verhindern Innovation. Der Ausweg für den Autor Niels Pfläging lautete: Weniger formell planen und mehr Platz für visionäres Denken schaffen. Das war eine Ohrfeige für Anhänger zahlenfixierten Controllings.

Danach wurde es wieder ruhig um Pfläging. Was ein Trugschluss war, denn Pfläging reiste emsig durch die Welt und lernte zahlreiche Unternehmen kennen, die jenseits starrer Zahlenvorgaben und Budgets flexibel handeln. Jetzt hat er seine Erfahrungen und sein Wissen wieder zwischen zwei Buchdeckel gepackt. Und damit ist ein weiteres Glanzstück zeitgemäßer Managementliteratur entstanden. Denn Pfläging entwirft ein Steuerungsmodell für Firmen, das „an die Stelle von Weisung und Kontrolle, Macht per Organigramm, starrer Zielvorgaben, leistungsorientierter Bezahlung und Plan-Ist-Vergleichen tritt“. Eigentlich wirbt er für ein neues Verständnis von Mitarbeitermotivation, Leistung und Verantwortung. Chefs sind dazu nicht mehr nötig. Im Mittelpunkt steht der selbstmotivierte Mitarbeiter, der dem Unternehmen mit Höchstleistung dient. Man könnte auch sagen: Pfläging fordert die direkte Demokratie in Betrieben: „Denn eine wahrhaft flexible Organisation muss dezentralisiert sein!“

Wie das funktionieren soll? Das kann Pfläging besser darstellen als andere. Verantwortung wird von oben an kundennahe Teams übertragen. Entscheidungen werden immer auf der niedrigstmöglichen Ebene getroffen. Denn dort ist die Kompetenz am größten und die Bereitschaft vorhanden, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen. Jeder Mitarbeiter wird zum Unternehmer in einem Aktionsfeld, das Teil eines größeren kollegialen Netzwerkes ist. Jeder ist leistungsbereit, seinem Team gegenüber loyal, kümmert sich um seine Kunden, beschränkt sich mit den Ressourcen, die er zur Verfügung hat, hinterfragt seine Kosten, stellt



Niels Pfläging:  
*Führen mit flexiblen Zielen.*  
*Beyond Budgeting in der Praxis.*  
278 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006, 39,90 Euro.

gängige Annahmen ständig in Frage, will mehr verstehen als jammern, kommuniziert die Lage, wie sie ist, und manipuliert keinerlei Daten. Präziser kann man den Mitarbeiter von morgen nicht beschreiben.

Pfläging schildert ausführlich zwölf Fallbeispiele aus aller Welt. Vom brasilianischen Technologiekonzern Semco, in dem es überhaupt keine Führungskräfte mehr gibt, bis zur schwedischen Universalbank Svenska Handelsbanken, wo alle Budgets abgeschafft und die Entscheidungsgewalt der Filialen mittlerweile größer ist als die der Stockholmer Zentrale. Auch zwei deutsche Firmen haben es in den erlauchten Kreis geschafft: der Drogeriemarkt dm und die Billigkette Aldi. Letztere, weil sie auf „einfache Informationssysteme, wenig Bürokratie und keine jährliche Planung setzt. Verzichtet wird außerdem auf die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern und auf externe Marktforschung“.

Aus alledem leitet Autor Pfläging genau zwölf Prinzipien für sein Beyond-Budgeting-Modell ab. Sein Credo: „Es lohnt sich, Menschen wie Menschen zu behandeln.“

Wie sagte ein Mitarbeiter eines Beyond-Budgeting-Unternehmens so treffend: „Jeder Mitarbeiter ist kreativ, vertrauenswürdig und fähig, Entscheidungen zu treffen. Ich habe eingesehen, dass ich meine Frau auch auf diese Weise behandeln muss. Ich lasse sie jetzt die Entscheidungen treffen.“ Peter Felixberger

### Zum Thema

#### Finanzielle Anreize demotivieren

Reinhard K. Sprenger: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.* 276 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002, 24,80 Euro.

Ein Bestseller zum Thema Mitarbeiter-Motivation. Sprenger zeigt, wie wenig Prämien und finanzielle Anreize zur Leistung guter Mitarbeiter beitragen. Wer motiviert, demotiviert.

#### Budgetplanung ist überflüssig

Niels Pfläging: *Beyond Budgeting. Better Budgeting.* Haufe Verlag, Freiburg 2003, 536 Seiten, 39,80 Euro.

Der Klassiker der Beyond-Budgeting-Literatur. Radikal im Ansatz: Budgetplanung ist wirklichkeitsfremd, weil sie Zahlenwerke erzeugt, bei der die Außenwelt ausgesperrt bleibt.