

## Swissfundraising

## «Agilität bedeutet auch Umgang mit Ungewissem»

Professor Franz Rösli spricht am SwissFundraisingDay vom 27. September 2021 über den «Beyond Budgeting»-Ansatz. Im Interview mit Swissfundraising erklärt der Leiter des Institute for Organizational Viability an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur, was darunter zu verstehen ist und was es mit Fundraising und NPO zu tun hat.

Interview: Mario Tinner Bild: zVg



Franz Rösli referiert am diesjährigen SwissFundraisingDay in Bern.

**Herr Rösli, Sie treten am diesjährigen SwissFundraisingDay mit einer Keynote auf und halten auch einen Workshop, beides zum Thema «Beyond Budgeting». Was versteht man darunter?**

Genau diese Frage stelle ich immer gern dem Publikum, da es mich interessiert, was dieses Wort bei jemandem auslöst, der es noch nie gehört hat. «Beyond Budgeting», so wie wir es als Begründer dieses Ansatzes verstehen, ist ein ganzheitliches Führungs- und Organisationskonzept. Es adressiert Führungsfragen, organisatorische Fragen oder zum Beispiel auch Steuerungsfragen von Unternehmungen und Organisationen. Wir bezeichnen es als eine Form der agilen Führung und Organisation.

**Welche Möglichkeiten bietet der Ansatz fürs Fundraising?**

Das Thema Agilität und agile Transformation ist nicht branchenabhängig. Bei «Beyond Budgeting» handelt sich um einen Ansatz, der Agilität betont und agile Elemente mitumfasst. Ich würde es sogar progressiver formulieren: «Beyond Budgeting» ist ein Pionier agiler Führung und Organisation. «Beyond Budgeting» basiert als Lösungsansatz auf Prinzipien, bei denen jedes Unternehmen oder jede NPO für sich selbst herausfinden muss, wie sie diese anwenden kann. Unter anderem wird der Budgetierungsprozess angesprochen (daher kommt ursprünglich auch der Name «Beyond Budgeting»): Dieser bereitet in den allermeisten Organisationen grosse Mühe und bedarf neuartiger Lösungen.

**Die Erkenntnis, dass traditionelle Managementmodelle nicht mehr zeitgemäss sind, ist in diesem Ansatz zentral. Weshalb?**

Ansätze wie «Beyond Budgeting» oder «Holacracy» sind ja noch nicht so lange bekannt, auch wenn sie teilweise schon Jahrzehnte alt sind. Sie haben in den letzten Jahren sehr viel Aufmerksamkeit erhalten. Die traditionelle Form von Management, die man heute im Mainstream anwendet, geht über hundert Jahre zurück und hat sich verselbstständigt – auch dank des grossen Erfolgs: Es war eine geeignete Lösung für ein bestimmtes Problem. Nun hat sich aber das Problem verschoben: von einseitiger Effizienzsteigerung hin zu Komplexität – oder wie man es heute nennt «VUCA» (die Welt ist volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig). Wir brauchen also auch eine entsprechende Lösungsverschiebung: weg von dominant hierarchischen hin zu agileren, organischen, netzwerkartigen Formen.

«Als «Gefangene» können wir nie das ganze Potential in eine Organisation einbringen, das in uns steckt.»

**Welche Rolle spielt die immer schneller voranschreitende Digitalisierung in diesem Zusammenhang?**

Digitalisierung ist einer der zentralsten Treiber von dem, was wir Komplexität (VUCA-Welt) nennen. Es ist nicht der einzige Treiber, aber vermutlich der wichtigste. Ich halte es für gefährlich, hier wegzuschauen, nur weil es irgendwie noch (gut) funktioniert. Die Pandemie hat das auch nochmals verdeutlicht – und zwar in einer bisher einmaligen Art und Weise. Und das Thema Agilität beinhaltet ja durchaus auch den Umgang mit Ungewissem.

**Welche neuen Managementmuster werden in der heutigen Geschäfts- und/oder Fundraisingwelt benötigt?**

«Beyond Budgeting» baut auf den Annahmen auf, dass die Welt nicht einfach planbar ist und dass Menschen unter den richtigen Rahmenbedingungen ihr Bestes geben. Die Führungs- und Steuerungsprinzipien des «Beyond Budgeting»-Ansatzes widerspie-

geln genau das. Die Anwendung dieser Prinzipien führt beispielsweise zu Mustern der dezentralen Entscheidungsfindung – dort, wo das Wissen am grössten ist –, zu netzwerkartigen Strukturen, zu flexibler Planung. Wir glauben, dass dies in der heutigen Zeit wichtige Eigenschaften von zukunftsfähigen Organisationen sind. Schliesslich muss aber jede Unternehmung für sich selbst entscheiden, was der richtige Weg für sie in die Zukunft ist.

**Wo sehen Sie das grösste Potenzial des «Beyond Budgeting»-Ansatzes?**

Ich verwende gern ein bekanntes Zitat von Management-Vordenker Gary Hamel: «Wir sind Gefangene des traditionellen Managementmodells, das wir aus dem Industriezeitalter geerbt haben.» Für mich ist das treffend formuliert: Als «Gefangene» können wir nie das ganze Potenzial in eine Organisation einbringen, das eigentlich in uns steckt. Deshalb müssen wir uns von diesen engen, aus dem Industriezeitalter stammenden Führungs- und Managementmechanismen befreien. Heute müssen sich Organisationen durch Fähigkeiten wie Innovation, Kreativität und Leidenschaft auszeichnen, um ihre Viabilität aufrechtzuerhalten, also zukunftsfähig zu bleiben. «Beyond Budgeting» mit seinen zwölf Prinzipien bietet einen Rahmen dazu.

**Zum Schluss: Warum sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am SwissFundraisingDay unbedingt an Ihrem Vortrag ganz am Anfang des Tages dabei sein?**

Das ist wohl eine persönliche Präferenzabwägung: Entweder man entscheidet sich fürs Ausschlafen, oder man nutzt den ganzen Tag voll aus und holt sich Inspiration für radikal neue Überlegungen, wie man führen, organisieren und steuern kann.

## Zur Person

Prof. Dr. Franz Rösli ist Leiter des Institute for Organizational Viability an der ZHAW School of Management and Law. Er forscht, lehrt und berät Unternehmen auf den Gebieten Organizational Design, Führung und Strategie. Zugleich ist er Mitglied des Kernteams des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer internationalen Praktiker- und Forschungsgemeinschaft von Unternehmen und Forschenden, die sich mit Fragen zukunftsorientierter Unternehmensführung auseinandersetzt und das «Beyond Budgeting»-Organisationsmodell entwickelt hat. Vor seiner Hochschultätigkeit war Franz Rösli viele Jahre in Führungspositionen in KMU und Grossunternehmen tätig.

## SwissFundraisingDay 2021

Der diesjährige SwissFundraisingDay findet am 27. September 2021 im Kursaal in Bern statt. Das grösste Branchentreffen der Schweiz befasst sich 2021 mit dem Thema «Fundraising im «New Normal»».

Weitere Informationen finden Interessierte unter [www.swissfundraisingday.ch](http://www.swissfundraisingday.ch).

