

## BESONDERS RELEVANT, WENN

- Sie Prozesse im Unternehmen vereinfachen wollen
- Ihr Team mehr Verantwortung übernehmen soll

**KEINE OBERGRENZE** Jan Protoschill steht im Eingang seiner IT-Beratungsfirma Convanced in Hannover. Seine Mitarbeiter können selbst über Fortbildungen entscheiden und Schulungen ohne Rücksprache mit dem Chef buchen

# Frei zur Verfügung

**ORGANISATION** Ob für Fortbildungen oder Büromaterial: Wer für seine Mitarbeitenden freie Budgets einführt, kann Kosten sparen und das Vertrauen fördern. Drei Firmen zeigen, wie es funktioniert

Text: Britta Hesener

Anfangs waren einige skeptisch, als Jan Protoschill und Kerstin Otto die Neuigkeit Mitte 2022 in ihrem IT-Beratungsunternehmen Convanced in Hannover verkündeten: Ab jetzt dürfen alle neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entscheiden, welche und wie viele Fortbildungen sie machen. Sie brauchen nichts von ihrer Chefin oder ihrem Chef genehmigen lassen. Es gibt keine Obergrenze. Lediglich im Intranet steht eine Liste mit Fortbildungsangeboten, die sie einfach buchen können.

Mit der Entscheidung wollen Kerstin Otto und Jan Protoschill zwei Probleme lösen: Zum einen braucht die Firma kompetente Teammitglieder, um Kunden optimal beraten zu können. „Wir sind eine IT-Beratung für Banken und Finanzdienstleister. Das Wissen unserer Mitarbeiter ist für uns eine der wichtigsten Wettbewerbsvorteile“, sagt Jan Protoschill. Deshalb soll sich das Team laufend weiterbilden. Zum anderen können er und seine Geschäftspartnerin nicht überblicken, wer welche Fortbildungen benötigt. Die Angestellten >



# Wir glauben, dass unsere Mitarbeiter im Sinne der Firma entscheiden

JAN PROTOSCHILL *Mitinhhaber der IT-Firma Convanced in Hannover*

sollen selbst entscheiden, wie sie ihr Wissen aufstocken und ihre Fähigkeiten erweitern.

Ob für Fortbildungen, Büromaterial oder Teamevents – es bringt Vorteile mit sich, wenn Mitarbeitende frei über Budgets verfügen und mitbestimmen können, für welche Dinge in der Firma Geld ausgegeben wird. Es kann das Verantwortungsbewusstsein sowie eine Kultur des Vertrauens fördern. Zudem hilft es, den Verwaltungsaufwand zu reduzieren.

Doch einfach umsetzen lässt sich die Idee der frei verfügbaren Budgets nicht. Drei Beispiele, was bei der Einführung zu beachten ist und welche Regeln es braucht, damit Teammitglieder im Sinne der Firma handeln.

## Fall 1 Freie Auswahl bei Fortbildungen

Die erste Frage, die sich vermutlich jeder stellt: Geraten nicht die Kosten außer Kontrolle, wenn Mitarbeitende ohne Rücksprache mit Vorgesetzten Geld ausgeben können?

Auch Kerstin Otto, Mitgeschäftsführerin von Convanced befürchtete, dass die Ausgaben für Fortbildungen durch die Decke gehen könnten. Darum gab es lange Diskussionen mit ihrem Geschäftspartner Jan Protoschill, als er die Idee von einem Seminar mitbrachte.

Er fragte sich: Was bringt es, Fortbildungen zu verordnen, die die Angestellten nur auf ihrer To-do-Liste abhaken? Der Chef ist überzeugt, dass Teammitglieder offener für Bildungsangebote sind, wenn sie freiwillig und selbst gewählt sind. Kerstin Otto wollte lieber das Fortbildungsbudget deckeln, ließ sich letztendlich überzeugen, keine Vorgaben zu machen: „Ich habe eingesehen, dass unsere Mitarbeiter einen besseren Blick darauf haben, welche Fortbildungen sie brauchen“, erklärt sie.

Die Fachkräfte können selbst Schulungen buchen oder die Kollegin im Backoffice bitten, dies für sie zu tun. Die Rechnung wird auf die Firma ausgestellt. Die Befürchtung der Chefin, dass übermäßig viel Geld ausgegeben wird, bewahrheitete sich nicht. Stattdessen trat zunächst das Gegenteil ein: „Ein Großteil hatte erst mal Hemmungen, das zu nutzen“, erzählt Kerstin Otto.

Doch ein Jahr nach Einführung werde die Freiheit gut angenommen. Das Team nimmt nicht nur Fortbildungen wahr, die auf der Intranet-Liste stehen. Neulich hat zum Beispiel eine Mitarbeiterin ein Sprachtraining gemacht und ein Mitarbeiter ein Konflikt-Coaching.

Dass die Inhalte nicht IT-spezifisch sind, findet das Führungsduo in Ordnung. „Wir glauben, dass unsere Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens entscheiden“, sagt Jan Protoschill. Darum gebe es keine Regeln, solange das Team das Prinzip befolgt: Die Fortbildungen sollen sich mittel- bis langfristig für die Firma lohnen.

Noch haben Jan Protoschill und Kerstin Otto nicht ausgewertet, wie viel inzwischen für

## RECHTLICHE FALLSTRICKE

Frei verfügbare Budgets: Was zu beachten ist und was bei Verstößen gilt, erklärt die Arbeitsrechtlerin Katja Giese



**KATJA GIESE**  
Anwältin  
für Arbeitsrecht,  
Kanzlei  
Klimt in  
München

Fortbildungen ausgegeben wurde. „Sollten die Kosten dazu führen, dass wir keinen Gewinn mehr machen, werden wir sie deckeln. Aber ich glaube nicht, dass das erforderlich sein wird“, sagt der Unternehmer. Und auch Kerstin Otto ist längst von dem Konzept überzeugt – trotz ihres anfänglichen Bauchgrummelns.

Solche Skepsis findet Gudrun Happich, Führungskräfte-Coachin aus Köln, normal und wichtig. „Viele hören von solchen Ideen wie freie Budgets und wollen das von jetzt auf gleich umsetzen. Sie nehmen sich vor: Ab morgen vertraue ich – ohne das vorher trainiert zu haben“, erklärt sie. Das könne schnell schiefgehen: „Wenn dann jemand eine MBA-Ausbildung für 90 000 Euro bucht, ist der Unternehmer sauer“, sagt die Expertin und empfiehlt darum, sich vor Einführung als Erstes selbst zu fragen: Bin ich ein misstrauischer oder ein vertrauensvoller Typ? Sei man eher misstrauisch, möge aber die Idee eines freien Budgets, solle man sich dem Projekt in kleinen Schritten nähern und zunächst Regeln festlegen.

Frei verfügbare Budgets können anfangs aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordern wie bei Convanced. Sie könnten sich Gedanken machen: „Was wirft das für ein Licht auf mich, wenn ich so viel bestelle?“ Gudrun Happich plädiert dafür, immer wieder Testballons zu starten und Feedback einzuholen und zu fragen: „Wie geht es euch damit?“ Das stärke das Vertrauen auf beiden Seiten und Sorge dafür, dass das Team das frei verfügbare Geld im Sinne des Unternehmens nutze.

Und wenn Mitarbeitende das Vertrauen missbrauchen? Dann müsse bei der betreffenden Person unter Umständen der Zugang zum freien Budget entzogen werden, sagt Gudrun Happich. Welche rechtlichen Fallstricke lauern, erklärt die Münchener Arbeitsrechtlerin Katja Giese rechts im Kasten. >

### Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie mit frei verfügbaren Budgets arbeiten?

Juristische Fallstricke gibt es zum Beispiel, wenn ich sie unbegrenzt gewähre, also ohne zu sagen, in welchem Umfang, wie lange und für wen sie gelten. Dadurch kann eine sogenannte betriebliche Übung entstehen. Angenommen, ein Unternehmen führt ein Mobilitätsbudget ein, ohne es zeitlich zu begrenzen, möchte es aber wieder abschaffen. Dann könnte jemand sagen: „Das ist andert-halb Jahre so gemacht worden. Ich habe einen Anspruch darauf.“

### Sollten Unternehmen weitere Regeln festlegen?

Man sollte auch die Eigentumsverhältnisse regeln: Wer wird zum Beispiel Eigentümer von Kopfhörern, die jemand bei der Arbeit, aber auch privat nutzt, wenn das Arbeitsverhältnis endet?

### Muss hierfür eine bestimmte Form eingehalten werden?

Wichtig ist zu dokumentieren, dass man die Regeln mitgeteilt hat. Es reicht, das per Mail zu machen, zum Beispiel: Dieses Jahr gibt es ein freies Budget. Es besteht kein Anspruch auf Fortsetzung. Das Budget soll nur für X und Y genutzt werden. Die Vorgehensweise ist wie folgt ...

### Was passiert, wenn jemand gegen die Regeln verstößt?

Das ist eine Pflichtverletzung. Dann muss man sich im Einzel-

nen angucken, ob das eine Abmahnung oder Kündigung rechtfertigt. Wenn jemand Dinge für sich privat kauft und sie als dienstlich genutzt abrechnet, könnte das auch ein Grund für eine außerordentliche Kündigung sein.

### Können Firmen nur einzelnen Mitarbeitenden ein freies Budget gewähren oder muss es für alle gelten?

Unternehmen müssen den Gleichbehandlungsgrundsatz einhalten. Es gibt aber sachliche Gründe, aufgrund derer sie unterscheiden dürfen. Zum Beispiel könnten sie festlegen, dass es in der Probezeit keinen Zugang zum freien Budget gibt. Oder dass nur Büro-, aber keine Werkstattmitarbeiter IT-Mittel bestellen dürfen.

### Darf es bei einem Regelverstoß Einzelnen entzogen werden?

Ja. Das lässt sich mit der Dienstwagenregelung vergleichen: Wird jemand mit Alkohol am Steuer erwischt, bekommt er keinen Dienstwagen mehr.

### Gibt es Bereiche, in denen Sie von freien Budgets abraten?

Aus Compliance-Sicht können sie zum Beispiel im Vertrieb schwierig sein. Vertriebler könnten das freie Budget nutzen, um Kunden Geschenke zu machen, die im Geschäftsverkehr möglicherweise eine Korruptionshandlung darstellen. Am besten hält man auch hier Regeln fest.

### Gibt es noch etwas, das Unternehmen beachten müssen?

Dinge oder Dienstleistungen, die die Firma zur Verfügung stellt, aber nicht in Form von Geld ausbezahlt, muss ich als geldwerten Vorteil angeben. Das gilt zum Beispiel für Teamevents.

## Fall 2 Unbegrenzt Büromaterial bestellen

Neben Fortbildung gibt es weitere Optionen, frei verfügbare Budgets einzusetzen. Zum Beispiel, wenn es um die Mobilität geht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen einen Betrag und können selbst entscheiden, ob sie das Geld für Leihfahrräder, den öffentlichen Nahverkehr oder einen Mietwagen nutzen wollen. Das Prinzip der frei verfügbaren Budgets funktioniert auch bei anderen Ausgabeposten, etwa bei Arbeitskleidung und Büromaterial.

Auf Letzteres setzt Moritz von Soden, Geschäftsführer von Bornemann Gewindetechnik im niedersächsischen Delligsen. Seit vier Jahren erlaubt der Unternehmer seinen 53 Mitarbeitenden bei Amazon zu bestellen, was auch immer sie für ihre Arbeit brauchen – ohne vorher fragen zu müssen. Das können Kugelschreiber, Haftnotizen, Klebstoff, Reinigungsmittel, Batterien, PC-Tastaturen oder Glühbirnen sein. Eine Budgetgrenze gibt es nicht.

Entstanden ist die Idee, als ihm klar wurde, wie viel Verwaltungsaufwand mit der Bestellung von Büromaterial einherging. „Wir haben eine Zeit lang jeden Fliegenschiss ins ERP eingegeben“, erklärt er. ERP ist eine Software zur Planung der Ressourcen im Unternehmen. Als eine Mitarbeiterin aus dem Einkauf über Überstunden klagte, schaute er genauer hin und war fassungslos: Sie musste jede Bestellung einzeln eintippen, zum Beispiel 20 Post-it-Blöcke plus Artikelnummer und Preis. „Da überstiegen die Arbeitszeitkosten fürs Tippen den Warenwert“, sagt Moritz von Soden.

Daraufhin richtete er ein Amazon-Konto ein, auf das alle zugreifen können. Er möge Amazon „aus Gründen der Steuergerechtigkeit und

Nachhaltigkeit“ zwar nicht. Aber so sei es am bequemsten: „Ich habe eine Website, auf der ich alles bestellen kann, und muss nicht mit sechs bis zehn Onlineshops arbeiten.“

Was, wenn jemand übermäßig viel bestellt? Klar könne „ein fauler Apfel“ dabei sein, der das ausnutze. „Aber was ist das Schlimmste, das passieren kann?“, frage er sich immer selbst. Spätestens bei der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) würde der Unternehmer ja sehen, wenn das Betriebsmittelkonto ungewöhnlich hoch sei. Doch die Ausgaben liegen konstant durchschnittlich bei 1000 Euro pro Monat.

Moritz von Soden findet, dass viele Geschäftsführerinnen und -führer sich einer „Illusion von Kontrolle“ hingeben. Selbst wenn sie alles abzeichnen, gehen sie ja nicht jeder Bestellung auf den Grund. „Viele wollen alles kontrollieren und mikromanagen. Das ist überhaupt nicht notwendig“, sagt von Soden.

Die Business-Coachin Antje Heimsoeth aus Rosenheim, die ein Buch über Vertrauen als Basis in der Führung geschrieben hat, findet solche Überlegungen und eine Herangehensweise wie die von Moritz von Soden richtig. Unternehmern und Unternehmerinnen, die sich unsicher sind, rät sie: „Fragen Sie sich: Was ist der Preis, wenn ich keine freien Budgets einführe?“ Lautet die Antwort: Ich muss mehr kontrollieren, spricht das für eine Einführung frei verfügbarer Budgets. Die Führungsexpertin empfiehlt, sich dann weiter zu fragen: Was kann passieren, wenn ich es tue? Eine mögliche Antwort wäre: Ich habe mehr Zeit für andere Dinge und Teammitglieder, die lernen, unternehmerisch zu denken.

Obwohl Antje Heimsoeth überzeugt ist, dass ein erfolgreiches Unternehmen immer auf

Vertrauen basiere, rät sie, bei Budgets dennoch Obergrenzen festzulegen. Sie gibt zu bedenken, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft nicht wissen, wie viel Geld im Unternehmen ein- und ausgehe. Für sie sei es schwer einzuschätzen, wie viel sie ausgeben können, ohne dem Betrieb zu schaden. Überschreite die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Grenze, sollte sie oder er kurz mit einem Vorgesetzten besprechen, ob das in Ordnung ist. Das gibt beiden Seiten mehr Sicherheit.

### Fall 3 Jeder darf ein Teamevent planen

Auch das Unternehmen Second Elements arbeitet mit Obergrenzen. Bei der Hamburger Agentur für Digitales Marketing dürfen die 21 Beschäftigten bis zu zwölf Teamevents pro Jahr selbst organisieren – und zwar so, wie sie es möchten. Sie bekommen dafür einen Fixbetrag von Inhaber Daniel Pieper. Die Höhe möchte er nicht verraten. „Ob die Mitarbeiter den im Supermarkt für ein After-Work-Gettogether oder im Bowling Center ausgeben, ist egal“, sagt April Bortz. Sie ist Teil der Geschäftsführung und hat sich um die Organisation verschiedener Teamevents gekümmert.

Das Prozedere läuft in der Regel wie folgt: Jemand schlägt etwas vor, zum Beispiel Bowling oder Paintball. Kommt die Idee beim Team gut an, organisiert er oder sie das Event, streckt die Kosten vor, reicht den Beleg bei der Buchhaltung ein und bekommt den Betrag erstattet. Übersteigen die Kosten die Obergrenze, zahle jeder, der an dem Event teilnehmen möchte, den Rest aus eigener Tasche.

Nur große Feiern wie das Sommerfest seien ausgenommen, weil diese aufwendiger zu

organisieren sind: Es müsse etwa ein Catering bestellt und eine Location gemietet werden. „Wenn wir aber nach Feierabend gemeinsam bowlen gehen, muss nur die Bahn reserviert werden“, erklärt April Bortz. Weil das so einfach sei, habe 2022 fast jeden Monat ein Event stattgefunden.

Eingeführt hat die Agentur das freie Event-Budget Mitte 2021, weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit der Corona-Pandemie oft im Homeoffice arbeiten. „Da sind solche Events eine gute Möglichkeit, das Team zusammenzuhalten und neue Kollegen besser kennenzulernen“, erklärt April Bortz. Sie glaube auch, dass diese Art von selbst organisierten Treffen viel mehr geschätzt wird. Alles sei freiwillig, anders als bei einem offiziellen Firmenfest, bei dem man sich eben blicken lassen müsse.

Selbst wenn die Kosten mit der Zahl der Veranstaltungen steigen: Aus ihrer Sicht zahle es sich aus. „Wir stehen seit Jahren vor der Herausforderung, gutes Personal zu finden“, sagt April Bortz. Für sie seien die Events ein Faktor, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werben und zu halten: Wer sich wohl in einem Team fühle, der gehe auch nicht, wenn andere Arbeitgeber mit ein paar Euro mehr locken. ■

---

**UNTERM STRICH** Frei verfügbare Budgets fördern das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden, können diese aber auch überfordern. Hierbei helfen klare Regeln und Obergrenzen.



**TAUSCHEN SIE SICH AUS!**  
Halten Sie es für sinnvoll, wenn Mitarbeitende über Budgets frei verfügen können? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Diskutieren Sie online im **Unternehmer-Forum** von impulse mit anderen Mitgliedern – über den QR-Code links oder diesen Link: [impulse.de/budget](https://impulse.de/budget)