

Delegation und Empowerment

MANAGEMENT 3.0

CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

© Happy Melly • version 1.01 • German v1.01 • management30.com

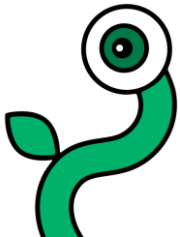
Deutsche Version
von Jürgen Dittmar
© Jürgen Dittmar



Empower Teams:

Teams können sich selbst organisieren und das erfordert Empowerment, Autorisierung und Vertrauen vom Management

2



Story



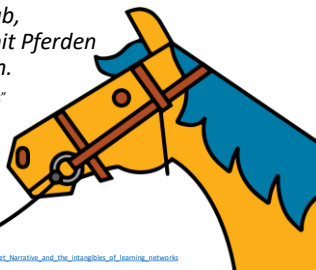
Wie können wir
Menschen dazu bringen,
sich selbst zu
organisieren?

Wie delegieren wir
Verantwortung?



Das englische Verb "to manage"
stammt ursprünglich vom
italienischen maneggiare ab,
was soviel bedeutet, wie mit Pferden
umgehen und sie trainieren.

- Kurtz and Snowden, "Bramble Bushes in a Thicket"



http://www.researchgate.net/publication/237133206_The_Role_of_a_Thicket_Narrative_and_the_Intangibles_of_Leading_Networks



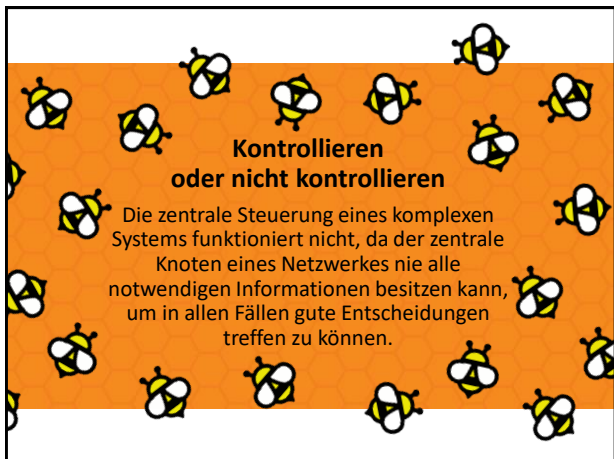
Die Falle der selbst- erfüllenden Prophezeiungen

*Menschen verhalten sich gemäß der
Art, wie sie selbst behandelt werden.*

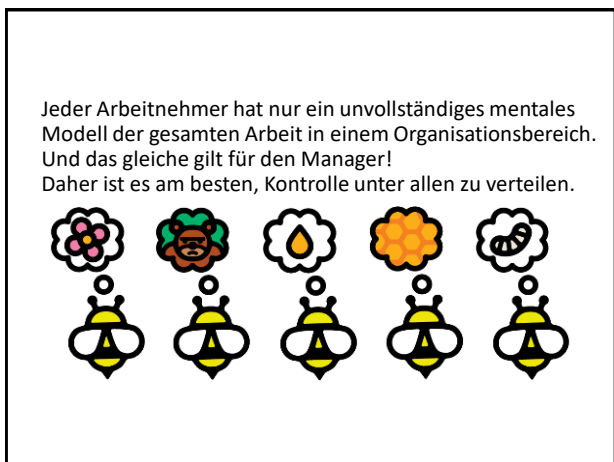
Wenn beispielsweise ein Manager alles
nochmal anpasst, was seine
Mitarbeiter ihm liefern, warum sollten
diese es dann perfekt machen?
Entsprechend verschlechtert sich die
Qualität der Arbeit, was wiederum den
Manager darin bestätigt, dass mehr
Kontrolle notwendig ist

**Kontrollieren
oder nicht kontrollieren**

Die zentrale Steuerung eines komplexen Systems funktioniert nicht, da der zentrale Knoten eines Netzwerkes nie alle notwendigen Informationen besitzen kann, um in allen Fällen gute Entscheidungen treffen zu können.



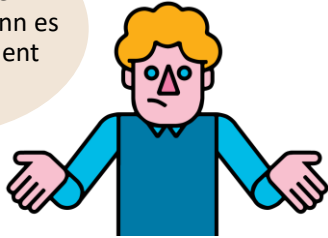
Jeder Arbeitnehmer hat nur ein unvollständiges mentales Modell der gesamten Arbeit in einem Organisationsbereich. Und das gleiche gilt für den Manager!
Daher ist es am besten, Kontrolle unter allen zu verteilen.



Was Wissenschaftler *verteilte Kontrolle* nennen heißt unter Managementexperten *Empowerment*.



Viele Menschen
liegen **falsch**, wenn es
um Empowerment
geht.



Die Diktatoren

„Arbeitnehmer sollten
von Managern ermächtigt
werden, damit sie mehr
Verantwortung über-
nehmen, sich stärker
verpflichtet fühlen und
engagierter sind.
Die Manager entscheiden,
wer empowered wird und
wer nicht.“



*Ein großer Teil von dem, was
heute „Empowerment“ genannt
wird, bedeutet einfach nur, die
jahrelange Entmündigung
loszuwerden.*

- Henry Mintzberg, *Simply Managing*





Die Anarchisten

"Arbeitnehmer sind bereits standardmäßig ermächtigt. Niemand braucht ihnen Befugnisse einzuräumen. Es gibt keine Manager, nur Führungskräfte. Und diese ermutigen die Arbeitnehmer, die Befugnisse auszuüben, die sie bereits haben."

Empowerment - Definition

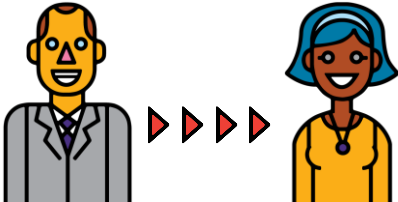
empower /əm'pou(ə)r/

1. (Autorität)
jemandem offizielle Befugnis oder rechtliche Gewalt erteilen / jemanden mit Macht ausstatten

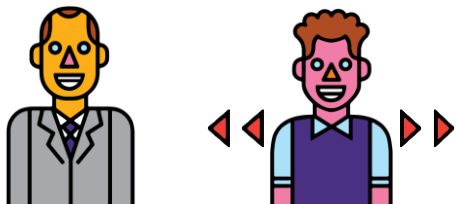
↓
Wahrheit
↑

2. (Fähigkeit)
die Selbstverwirklichung oder Einfluss fördern von / mit einer Fähigkeit ausstatten

„Ich habe ein Teammitglied dazu autorisiert (empowered), über unser Firmenkonto zu bestimmen“



„Ich habe meinen Teammitgliedern bzgl. ihrer *Fähigkeiten* (Empowerment) geholfen mit unserem Social Media Marketing umzugehen.“



Diktatoren kennen und verstehen nur die erste Bedeutung des Wortes Empowerment (Autorität), während **Anarchisten** nur die zweite Bedeutung (Fähigkeit) bevorzugen. In den meisten Organisationen brauchen wir beides.



Empowerment == verteilte Steuerung

Befähigte Menschen verbessern die Effektivität und Überlebensfähigkeit des Systems. Empowerment macht Organisationen widerstandsfähiger und agiler.



Wir streben ein leistungsfähigeres System an, nicht besser kontrollierte Menschen.

(Und außerdem kann man Kreativarbeiter sowieso nicht kontrollieren.)

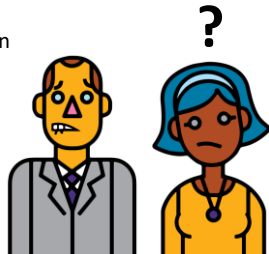


Je gebildeter Menschen sind, umso weniger wirkt autoritäre Macht.



Empowerment erfordert die Delegation von Entscheidungen

Manager befürchten oft einen Verlust der Kontrolle, wenn Teams die Entscheidungsfindung übernehmen. Und Kreativarbeiter haben manchmal keine Ahnung, wie man Verantwortung übernimmt.





„Accountable“ und
„Responsible“

Was ist der Unterschied?

Accountability:
die Kontrolle von
jemandem erhalten
(Befugnis)



Responsibility:
Kontrolle über sich
selbst ausüben
(Fähigkeit)



Die Verantwortungsfalle

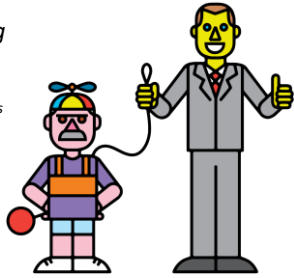
Sehr häufig sickert es nur herab.

In traditionellen Organisationen versuchen die "Vorgesetzten", die Erfüllung der eigenen Ziele dadurch zu erreichen, indem sie Andere ihre Ziele erfüllen lassen. Dafür nehmen sie ihre „Untergebenen“ in die Pflicht, ohne anzuerkennen, dass sie selbst für den Erfolg und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer zur Verantwortung gezogen werden sollten.



Die Verbindung zwischen
einem Chef und einem
Untergebenen führt häufig
zu einer ungesunden
Eltern-Kind-Beziehung.

- Frédéric Laloux, Reinventing Organizations

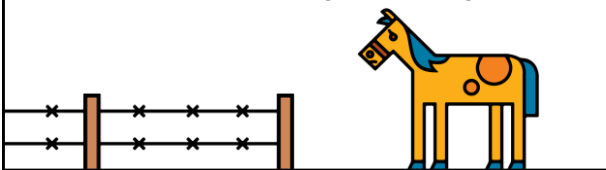


Empowerment ist eine reflexive Beziehung zwischen
zwei gleichberechtigten Partnern. Wir sollten die
Begriffe *Vorgesetzter* und *Untergebener* durch
Befugnis-Geber und *Befugnis-Nehmer* ersetzen.



Geben und Nehmen von Kontrolle

Wenn Führungskräfte Arbeit an Menschen oder
Teams delegieren, geben Sie Ihnen sehr häufig
keine klaren Grenzen bezüglich ihrer Befugnisse.



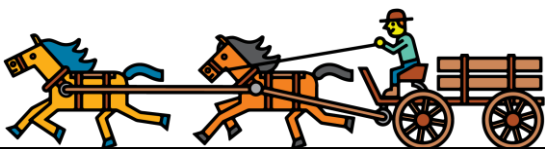
Eine Führungskraft sollte absolut klar machen, welche Befugnisse und welches Maß an Kontrolle eine Person oder ein Team in einem bestimmten Bereich hat.





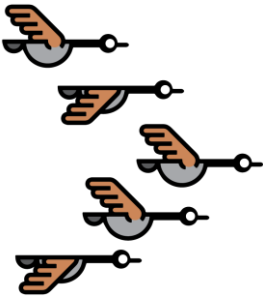
Die Übergabe von Kontrolle funktioniert wegen der reflexiven Beziehung von Empowerment auch in die andere Richtung.

Durch die Verteilung von Kontrolle in einer Organisation stärken wir nicht nur die Arbeitnehmer, wir stärken auch die Manager.



Die Erwartung ist, dass Frontline Teams alles tun, außer den Dingen, die sie bewusst nach oben delegieren.

- Frédéric Laloux, Reinventing Organizations





Wer delegiert in ihrer Organisationen an wen?



Die sieben Ebenen der Delegation

Delegation ist keine binäre Sache. Es gibt mehr Möglichkeiten, als ein Diktator oder ein Anarchist zu sein. Die Kunst des Managements ist es, die richtige Balance zu finden.



1. Verkünden

Sie treffen eine Entscheidung für andere und können auch ihre Beweggründe darstellen. Eine Diskussion darüber wird weder gewünscht noch erwartet.



2. Verkaufen

Sie treffen eine Entscheidung für andere, versuchen aber diese davon zu überzeugen, dass Sie die richtige Wahl getroffen haben. So helfen Sie diesen, sich beteiligt fühlen.



3. Befragen

Vorab fragen Sie nach Input und Vorschlägen, um dann eine Entscheidung treffen zu können, die Meinungen der beteiligten Menschen respektiert.



4. Sich einigen

Sie beginnen eine Diskussion mit allen Beteiligten und erreichen bezüglich der Entscheidung als Gruppe einen Konsens.



5. Beraten

Sie bieten anderen ihre Meinung an und hoffen darauf, dass diese auf ihre weisen Worte hören. Die Entscheidung wird aber von anderen und nicht von Ihnen getroffen.



6. Erkundigen

Sie überlassen die Entscheidung den anderen und bitten diese anschließend darum, Sie von der Weisheit ihrer Entscheidung zu überzeugen.



7. Delegieren

Sie überlassen anderen die Entscheidung und wollen auch gar keine weiteren Details darüber wissen, weil das ihr eigenes Hirn nur unnötig belasten würde.



Die 7 Ebenen der Delegation sind ein symmetrisches Modell, das in beide Richtungen funktioniert.



Die 7 Ebenen der Delegation sind ein symmetrisches Modell, das in beide Richtungen funktioniert.



Befragen ist das Gegenteil von **Beraten**

Die 7 Ebenen der Delegation sind ein symmetrisches Modell, das in beide Richtungen funktioniert.

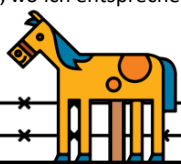


Verkaufen ist die Spiegelung von **Erkundigen**

Diktatoren sagen, „Du darfst nichts tun, außer ich autorisierte dich dazu.“

Anarchisten sagen, „Mach einfach, nimm Dir die Macht, die du brauchst!“

Die bessere Wahl ist zu sagen, „Du kannst alles machen, was du möchtest, *außer* in den Bereichen, wo ich entsprechende Einschränkungen festlege.“



Die Satzung eines Unternehmens sollte in Anlehnung an die Amerikanische Verfassung einen Autoritätsvorbehalt festlegen: „Alle Autorität und Gewalt, die nicht ausdrücklich und schriftlich den höheren Managementebenen vorbehalten ist, wird automatisch den unteren Managementebenen gewährt.“

-Peter F. Drucker, Management: Überarbeitete Auflage



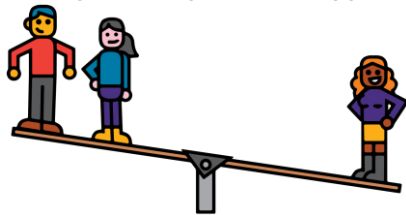
In der Politikwissenschaft wird oft das **Subsidiaritätsprinzip** als Lösung für genau diese Herausforderung vorgeschlagen: soziale Probleme sollten auf den untersten und unmittelbarsten Ebenen adressiert werden, weil so die Lösungen besser werden.



OPO & KORA	1	2	3	4	5	6	7
	TELL	SELL	CONGRAT	ACCE	APRICE	ILLUSTR	REBATE
SALARY							
OFFICE SELECT					X		
HIRE				X			
SEATING	X						
PROJECT € work					X		
VISIT ASML			X				
APPRAISALS							
work			X				
PROJECT MAN.				X			

Delegation Boards

Delegationsebenen werden für Kernentscheidungsbereiche (Key Decision Areas) festgelegt. Das Finden der „richtigen“ Delegationsebene ist ein echter Balanceakt und hängt z.B. vom Reifegrad des Teams und den möglichen Auswirkungen der Entscheidungen ab. Delegation ist abhängig vom Kontext.



Ein Delegation Board ermöglicht dem Führungskräften Delegation zu klären und sowohl für Management als auch für die Mitarbeiter Empowerment zu fördern.

	1	2	3	4	5	6	7
Urlaubstage			🧑				
Arbeitszeiten	🧑						
Toolauswahl						🧑	
Auswahl Teammitglieder					🧑		
Zielvereinbarung		🧑					
Teambonus				🧑			

Ein Delegation Board gibt Managern auch „etwas zu kontrollieren“. Es ist besser, wenn sie ein paar Notizzettel auf einem Delegation Bord hin und her schieben, anstatt Menschen in ihrer Organisation.

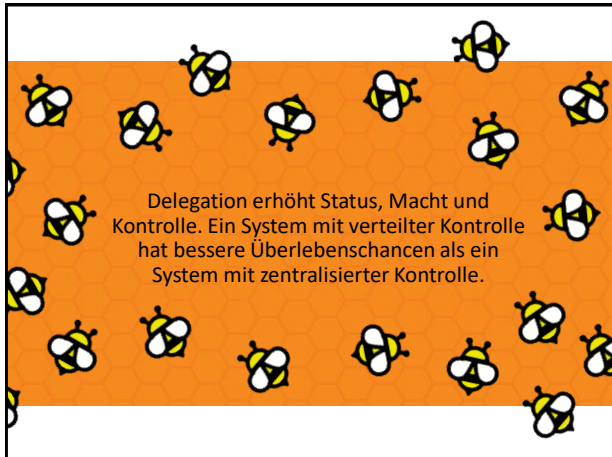
	1	2	3	4	5	6	7
Urlaubstage			🧑				
Arbeitszeiten	🧑						
Toolauswahl						🧑	
Auswahl Teammitglieder					🧑		
Zielvereinbarung		🧑					
Teambonus				🧑			



Die Micro-Management Falle

Mangelnde Delegation, weil "es Zeit kostet".

Delegation von Kontrolle sollte als Investment gesehen werden. Dabei gibt es Transaktionskosten und es kann eine Weile dauern, bis man etwas von seinem Investment zurückbekommt.



Delegation erhöht Status, Macht und Kontrolle. Ein System mit verteilter Kontrolle hat bessere Überlebenschancen als ein System mit zentralisierter Kontrolle.

Als Führungskraft manage ich keine Menschen, ich manage das System.
Und ich keine ermächtigte Mitarbeiter, ich ermächtige die Organisation (Empowerment).



Übung:

Spielen Sie Delegation-Poker!
<https://management30.com/product/delegation-poker/>

1

Verkaufen

Ich werde es Ihnen verkaufen

2

Verkaufen

Ich werde versuchen, es Ihnen zu verkaufen

3

Befragen

Ich habe nur ein kleines Problem, das ich Ihnen verkaufen möchte

4

Einigen

Wir werden einen Konsens finden

5

Beraten

Ich werde die besten Ideen für Sie entwickeln

6

Erkundigen

Ich werde mich Ihrer Entscheidung annehmen

7

Delegieren

Ich werde Ihnen das delegieren

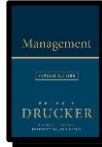
Nachbesprechung



Literaturliste:











Simply Managing – Henry Mintzberg

<http://bit.ly/1PFI75c>

Reinventing Organizations – Frédéric Laloux

<http://bit.ly/1QUUBoV>

Management: Revised Edition – Peter F. Drucker

<http://bit.ly/1X49ytI>

Behind Closed Doors – J. Rothman, E. Derby

<http://bit.ly/1AIX7S>

Freedom from Command & Control – John Seddon

<http://bit.ly/1QUV6zr>



Info@management30.com

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

Text & Design: Jurgen Appelo • Deutsche Übersetzung: Jürgen Dittmar • Illustrationen: Chad Geran
