

Management und Leadership

MANAGEMENT 3.0

CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

© Happy Melly • version 1.01 • German version 1.00 • management30.com

Deutsche Version
von Jürgen Dittmar
Häusermann AG

Das sind die typischen arbeitsbezogenen Fragen weltweit:

- Wie können wir unsere Mitarbeiter motivieren?
- Wie können wir die Unternehmenskultur ändern?
- Wie können wir das Mindset der Manager ändern?
- Wie können wir Teamarbeit und Kooperation verbessern?
- Wie können wir Teams dazu bringen, Verantwortung zu übernehmen?
- Wie können wir Führungskräfte dazu bringen, ihren Teams zu vertrauen?
- Wie können wir das Unternehmen agiler machen?



Story



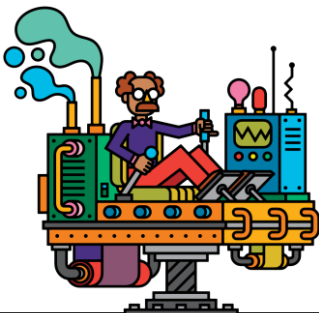
Die meisten Fragen zu organisatorischem Wandel haben das gleiche Format:
„Wie können wir *andere* Menschen ändern?“



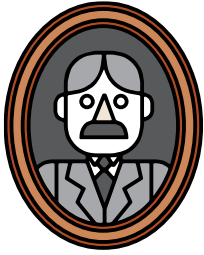


Wir bekommen bessere und glücklichere Organisation, wenn wir *uns selbst* ändern anstatt *Andere*.

Wenn Menschen sich nicht darauf fokussieren, sich selbst zu verbessern, ist es denn ein Wunder, dass sie sich immer übereinander beschweren?

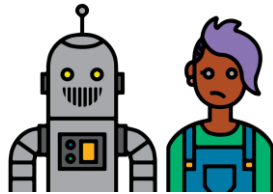


Für viele Unternehmen ist es gängige Praxis, dass sie wie Maschinen gesteuert werden. Wir nennen das **Management 1.0**. In dieser Art vom Management gehen Führungskräfte davon aus, dass die Verbesserung des großen Ganzen eine Überwachung, Reparatur und den Austausch von Einzelteilen erfordert.



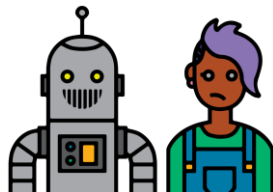
Es waren Ingenieure die *Scientific Management* entwickelt haben, den „Command and Control“-Führungsstil, der im 20. Jahrhundert ziemlich erfolgreich war.

Ingenieure entwickelten die meisten **Management Frameworks** basierend auf Vorentwürfen, Top-down-Planung und **Command-and-Control** Strukturen und Prozessen.

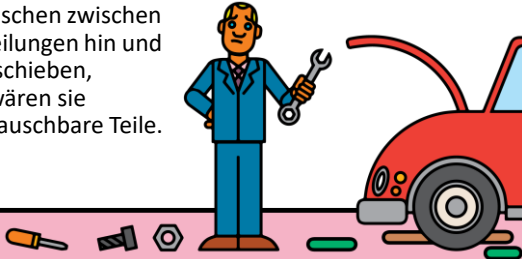


Frameworks funktionieren gut bei vorhersagbaren, wiederholbaren Aufgaben (von Maschinen).

Sie funktionieren *nicht*, wenn es um Kreativität, Innovation und Problemlösung geht (von Menschen).



Schlechte Idee:
Menschen zwischen Abteilungen hin und her schieben, als wären sie austauschbare Teile.



Befehlsorientiertes und auf geringen Freiheiten aufgebautes Management ist weitverbreitet, weil es profitabel ist, wenig Aufwand erfordert und die meisten Manager Angst vor der Alternative haben.

- Laszlo Bock, Work Rules!



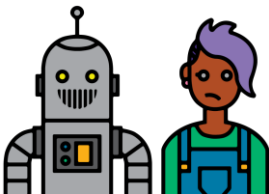
Kennen Sie Beispiele für Management 1.0?





Das weltweite Elend der Arbeitnehmer (Manager inklusive) wird durch die fiktive Figur der Melly Shum personifiziert, die ihren Job nun seit fast 25 Jahren hasst.

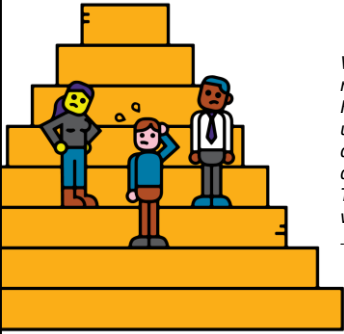
© 2013 FaceMePLS, Creative Commons 2.0
<https://www.flickr.com/photos/FaceMePLS/123691/>



Glücklicherweise haben viele Manager erkannt, dass es eine größere Herausforderung ist, mit Menschen zu arbeiten und nicht mit Maschinen.

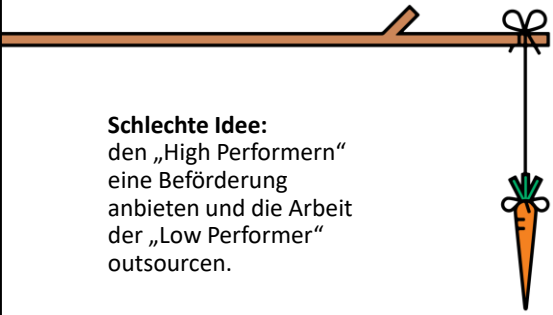
In einer **Management 2.0** Organisation erkennt jeder an, dass „Menschen das wichtigste Kapital“ sind und dass Manager sich zu „Servant Leaders“ entwickeln müssen. Aber gleichzeitig halten Manager lieber an der Hierarchie fest.





Wie man mit dem mittlerem Management und Kollegen in Stabsstellen umgeht ist wahrscheinlich das größte Problem, mit dem sie in einer Transformation konfrontiert werden.

- Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*



Schlechte Idee:
den „High Performern“ eine Beförderung anbieten und die Arbeit der „Low Performer“ outsourcen.



Kennen Sie Beispiele für Management 2.0?

Einige Menschen stellen sich eine Organisation als Gemeinschaft oder Stadt vor. Du kannst machen, was du willst, solange du gestattest, dass die Gemeinschaft von deiner Arbeit profitiert. Wir nennen das **Management 3.0**.



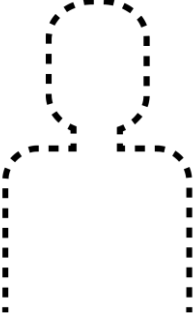
In einer Gemeinschaft oder Stadt ist *jeder* (teilweise) für den gemeinsamen Erfolg verantwortlich und *einige wenige* tragen für das Ganze die Verantwortung.



Bei Management geht es um menschliche Wesen. Seine Aufgabe besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsame Leistung zu erbringen [...]. Management ist der kritische, entscheidende Faktor.

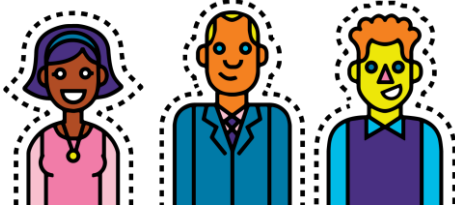
- Peter Drucker, Management Rev. Edition



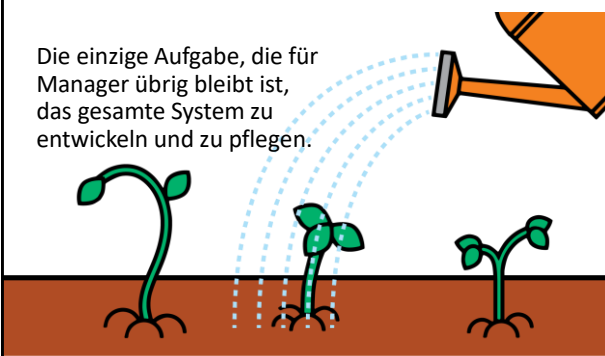


Management von Arbeit ist eine wichtige Aufgabe, aber das kann mit oder ohne Vollzeit-*Managern* erfolgen. In der Tat kann auch ein Unternehmen mit ganz wenigen *Managern* viel *Management* leisten!

Die meisten Kreativarbeiter verstehen nicht, dass sie genauso für Management verantwortlich sind. Management ist viel zu wichtig, um es den Managern zu überlassen.

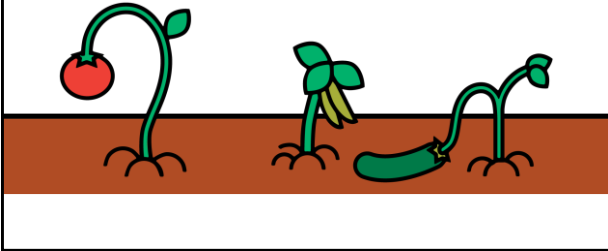


Die einzige Aufgabe, die für Manager übrig bleibt ist, das gesamte System zu entwickeln und zu pflegen.

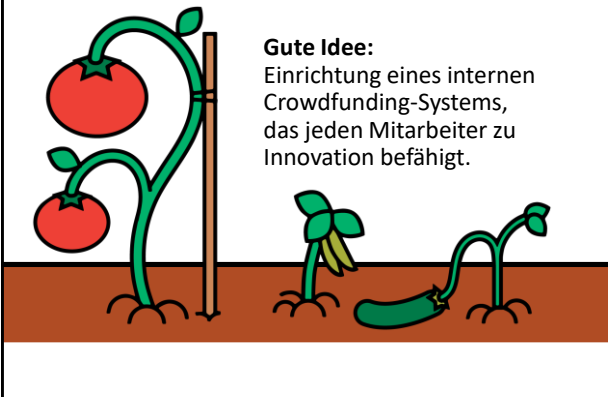


Die Aufgabe des Managements ist es, die Systeme zu entwickeln und zu betreiben, die dem Unternehmen helfen, seinen Zweck zu erfüllen.

- Dave Gray, *The Connected Company*



Gute Idee:
Einrichtung eines internen
Crowdfunding-Systems,
das jeden Mitarbeiter zu
Innovation befähigt.

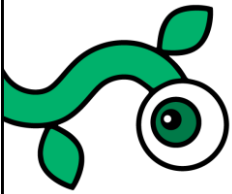


**Kennen Sie
Beispiele für
Management 3.0?**



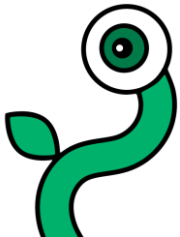


Management 3.0 ist *kein* weiteres Framework.
 Es ist eine sich ständig verändernde Sammlung von Spielen, Tools und Praktiken um jedem Arbeitnehmer dabei zu helfen, die Organisation zu managen. Es ist eine Sichtweise auf Arbeitssysteme.



1.

Energize People:
 Menschen sind die wichtigsten Teile einer Organisation und Manager müssen ihre ganze Kraft einsetzen, um diese Menschen aktiv, kreativ und motiviert zu halten.

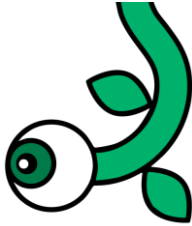


2.

Empower Teams:
 Teams können sich selbst organisieren. Das erfordert aber Empowerment, Autorisierung und Vertrauen von den Führungskräften.

Align Constraints:

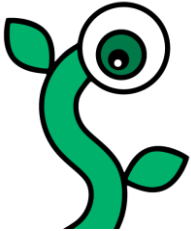
Selbstorganisation kann zu allem Möglichen führen. Daher ist es notwendig, Menschen und gemeinsame Ressourcen zu schützen, sowie Mitarbeitern eindeutigen Sinn und klare Ziele zu vermitteln.



3.

Develop Competence:

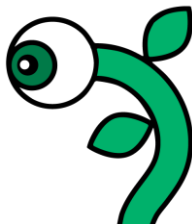
Teams können ihre Ziele nicht erreichen, wenn die Teammitglieder für ihre Aufgaben nicht kompetent genug sind. Manager müssen daher helfen, Kompetenz zu entwickeln.



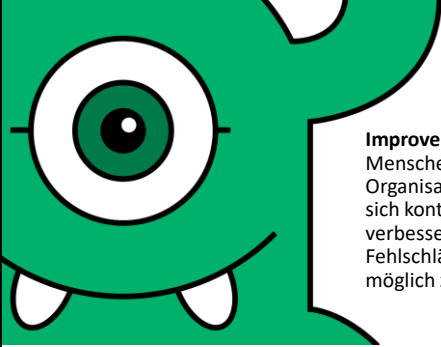
4.

Grow Structure:

Viele Teams arbeiten innerhalb von komplexen Organisationen. Daher ist es wichtig, Strukturen zu schaffen die Kommunikation verbessern.



5.

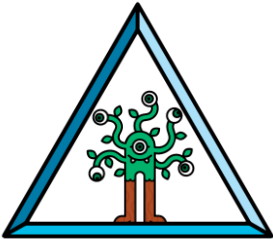


6.

Improve Everything:
Menschen, Teams und Organisationen müssen sich kontinuierlich verbessern, um Fehlschläge so lange wie möglich zu vermeiden.

Natürlich ist dies leichter gesagt, als getan!

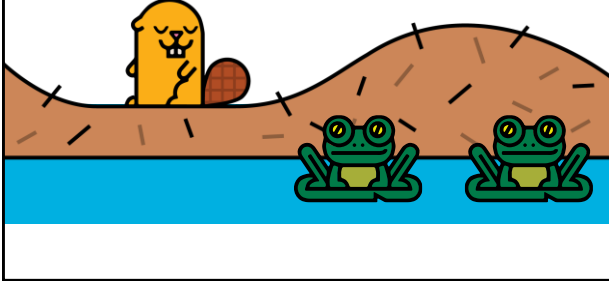




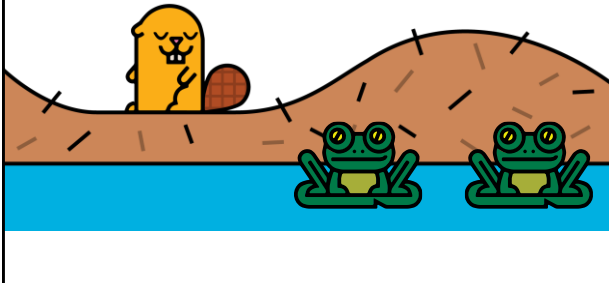
Man kann sagen, dass Management in dem Dreieck stattfindet, wo Kunst, Handwerk und die Anwendung von Wissenschaft sich treffen.

- Henry Mintzberg, *Simply Managing*

Wir können nur dann Zufriedenheit und Glück von Mitarbeitern verbessern, wenn jeder sich selbst für Managementaufgaben verantwortlich fühlt und wenn Manager lernen, das System zu managen, anstatt die Menschen.



Management 3.0 =
Managing the system, not the people.



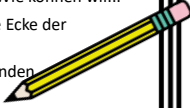
Management 3.0 =
Besseres Management mit weniger Managern.





Übung

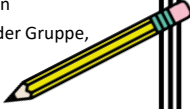
- Schreiben Sie (höchstens) drei der größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen auf ein paar Haftnotizen.
- Die ersten drei Worte sollten lauten: "Wie können wir..."
- Schreiben Sie Ihr Namenskürzel in eine Ecke der Haftnotizen
- Kleben Sie jeden Zettel zur entsprechenden Management Perspektive





Übung

- Finden Sie einen Weg, die Themen für jede Perspektive zu priorisieren
- Stellen Sie sicher, dass die **3 wichtigsten Themen** pro Perspektive herausgearbeitet werden
- Organisieren Sie sich selbständig in der Gruppe, um diese Aufgabe zu lösen



Debrief



Literaturliste

What Matters Now – Gary Hamel

Managing – Henry Mintzberg

The Connected Company – Dave Gray

Work Rules! – Laszlo Bock

Radical Management – Stephen Denning

<http://bit.ly/21gZMRY>

<http://bit.ly/1QFU4nL>

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

<http://bit.ly/1TZql9q>

<http://bit.ly/1R32IHU>

Info@management30.com

MANAGEMENT 3.0

CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

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