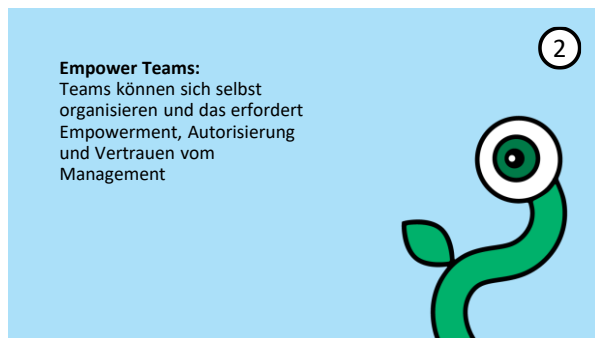




1



2



3

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

**Wie delegieren wir
Verantwortung?**



4

*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/311111111/Bramble_Bushes_in_a_Thicket_Managing_and_the_implications_of_learning_networks

5

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?

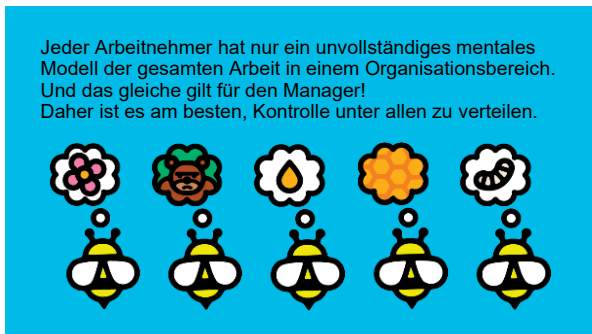
Entsprechend verschlechtert sich die
Qualität der Arbeit, was wiederum den
Manager darin bestätigt, dass mehr
Kontrolle notwendig ist



6



7



8



9



10



11



12



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."

13

Empowerment - Definition
empower /əm'pou(ə)r/

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

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

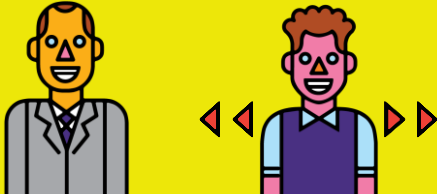
↓ Wahrheit ↑

14

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

15

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



16

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.



17

Empowerment == verteilte Steuerung

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



18

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

(Und außerdem kann man Kreativarbeiter sowieso nicht kontrollieren.)



19

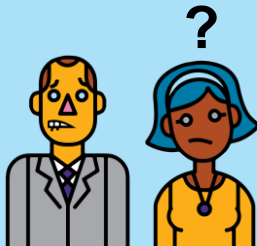
Je gebildeter Menschen sind, umso weniger wirkt autoritäre Macht.



20

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.



21



**„Accountable“ und
„Responsible“**

Was ist der Unterschied?

22

Accountability:
die Kontrolle von
jemandem erhalten
(Befugnis)



Responsibility:
Kontrolle über sich
selbst ausüben
(Fähigkeit)



23

Die Verantwortungs-falle

Sehr häufig sickert es einfach nur herab.

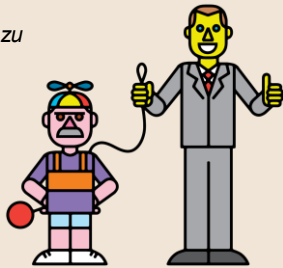
In traditionellen Organisationen versuchen die "Vorgesetzten", die Erfüllung der eigenen Ziele dadurch zu erreichen, indem sie Andere ihre Ziele erfüllen lassen. Dafür nehmen sie ihre „Untergebenen“ in die Pflicht, ohne anzuerkennen, dass sie selbst für den Erfolg und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer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



24

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

- Frédéric Laloux, Reinventing Organizations



25

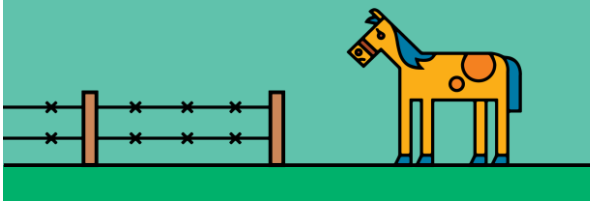
Empowerment ist eine reflexive Beziehung zwischen zwei gleichberechtigten Partnern. Wir sollten die Begriffe *Vorgesetzter* und *Untergebener* durch *Befugnis-Geber* und *Befugnis-Nehmer* ersetzen.



26

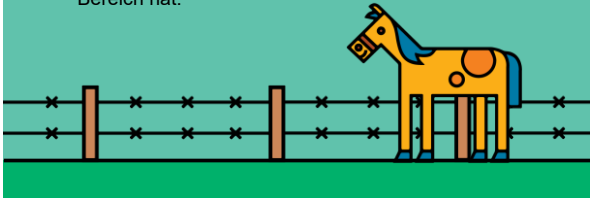
Geben und Nehmen von Kontrolle

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



27

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



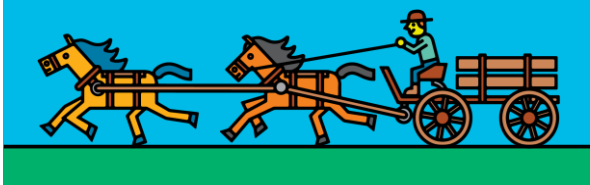
28



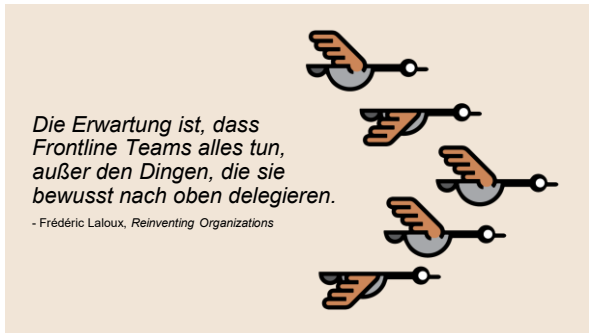
Die Übergabe von Kontrolle funktioniert wegen der reflexiven Beziehung von Empowerment auch in die andere Richtung.

29

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



30



31



32



33

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.



34

1. Verkünden

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



35

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.



36

3. Befragen

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



37

4. Sich einigen

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



38

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.



39

6. Erkundigen

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



40

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.



41

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



42



43



44



45

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



46

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.



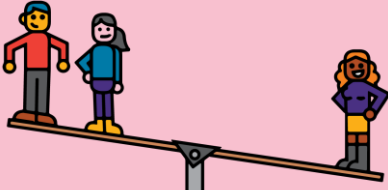
47

	1	2	3	4	5	6	7
OP08 KOEN	TEU	SEU	CONSTIT	ACRE	ARVICE	ILLOIRE	REBON
SALARY							x
OFFICE SELECT					x		
HIRE				x			
SEATING	x						
PROJECT EUDU					x		
VISIT ASAL			x				
APPRAISALS							

Delegation Boards

48

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.



49

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				👤			

50

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

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

51

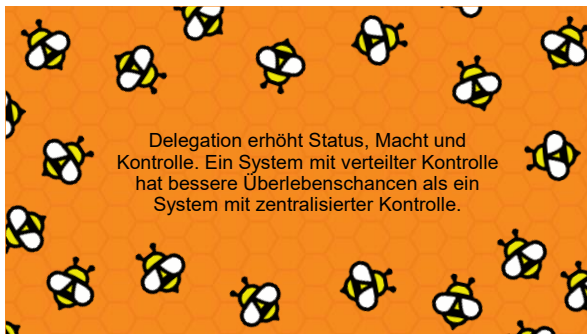


Die Micro-Management Falle

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.

52



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

53

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



54



55



56

Literaturliste:



Simply Managing – Henry Mintzberg

Reinventing Organizations – Frédéric Laloux

Management: Revised Edition – Peter F. Drucker

Behind Closed Doors – J. Rothman, E. Derby

Freedom from Command & Control – John Seddon

<http://bit.ly/1PFi75c>

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

<http://bit.ly/1X49ytl>

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

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

57



management30.com
info@management30.com

58

Translation Credits

Language Coordinator
Jürgen Dittmar
dittmar@cocondi.de

Übersetzer
• Jürgen Dittmar



59
