

Management durch Empowerment

Von Oliver Recklies

Grundlagen	1
Warum Empowerment ?	1
Der erste Schlüssel: Jeder muss Zugang zu allen Informationen haben	2
Der 2. Schlüssel – Autonomie durch Abgrenzung.....	2
Der 3. Schlüssel – Teams statt Hierarchien.....	4

Grundlagen

Es gibt nur relativ wenige und genauso wichtige Entwicklungen in der Arbeitswelt und der Führung von Mitarbeitern, als den Einsatz des sog. Empowerments zur Leistungsmotivation. Dabei umfasst Empowerment die Ermächtigung, Ausstattung mit Vollmachten bzw. Bevollmächtigung des Einzelnen oder sogar von ganzen Teams, um die menschlichen Fähigkeiten besser einzusetzen und in den zunehmend dynamischeren Geschäftsumgebungen als Unternehmen zu überleben.

Warum Empowerment ?

Heutige Kunden haben andere Bedürfnisse als Kunden vor zehn Jahren. Das ist sicherlich keine Neuigkeit. Aber was bedeutet dies für die Organisation in einem Unternehmen? Kunden wollen sich nicht (mehr) durch die verschiedenen Hierarchiestrukturen eines Unternehmens kämpfen. Kunden sind nicht daran interessiert zu erfahren, wer wo im Unternehmen für etwas zuständig oder nicht zuständig ist, wer welche Kompetenzen hat oder wer heute gerade nicht anwesend ist, um eine Entscheidung zu treffen. Kunden wollen Lösungen für IHR Problem – und nicht noch mit den Problemen des Unternehmens konfrontiert werden. Wenn lange Wege im Unternehmen zurückgelegt werden müssen, bevor endgültig eine verbindliche Entscheidung getroffen (und dann diese Entscheidung wieder über die unterschiedlichen Stellen dem Kunden zugetragen) wird, ist der Kunden längst zu einem Konkurrenzunternehmen abgewandert. Kunden ist es doch letztendlich egal, wer der Geschäftsführer oder Abteilungsleiter in einem Unternehmen ist – er will im Zweifelsfall sofort mit einem kompetenten Vertreter des Unternehmens verhandeln.

Beim Empowerment geht es nicht darum, Mitarbeitern mehr Macht zu geben. Die Mitarbeiter besitzen schon durch ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Motivation genug Macht, um wirkliche Leistungen in ihrem Beruf zu bringen. Empowerment ist hingegen der Vorgang, diese Macht zu aktivieren. Das Problem dabei ist, dass es die meisten Unternehmen für wichtiger halten, ihre Mitarbeiter bei Fehlern zu ertappen, als dass sie sie belohnen, wenn sie etwas richtig gemacht haben. **Daher gilt auch: Wenn Empowerment nicht an der Spitze beginnt, führt es zu gar nichts.** Daher müssen insbesondere die Führungskräfte lernen, auf eine neue Art und Weise mit den Mitarbeitern umzugehen.

Der 1. Schlüssel: Jeder muss Zugang zu allen Informationen haben

Mitarbeiter, die nicht informiert sind, können nicht verantwortungsvoll handeln. Der Umkehrschluss ist logisch: Mitarbeiter die informiert sind, wollen verantwortlich handeln. Eine Gestaltung des Informationsflusses zu den Mitarbeitern in Abhängigkeit von ihrer Stellung in der Organisation ist hingegen der traditionelle – und nicht weiterhelfende Ansatz – der Informationsverteilung.

Eine davon unabhängige Informationsverteilung lässt hingegen die Mitarbeiter die derzeitige Situation des Unternehmens besser verstehen. Da alle die gleichen Informationen haben (d.h. zur Verfügung gestellt wird), wird das Vertrauen innerhalb der gesamten Organisation gefördert; die traditionellen hierarchischen Denkweisen werden abgebaut. Umfassende Informationen über Gewinn, Ertragslage, Etats, Marktanteile, Produktivität, Mängel, Konkurrenz und so weiter, versetzen erst den Mitarbeiter in die Lage, die Strategien und Aktionen des Unternehmens wirklich zu verstehen und sein eigenes Handeln entsprechend auszurichten. Dadurch können die Mitarbeiter agieren, als seien sie Teilhaber der Organisation.

Der 2. Schlüssel – Autonomie durch Abgrenzung

Nachdem die Mitarbeiter durch den 1. Schlüssel mit Informationen versorgt werden, geht es nun darum, dass sie lernen müssen, auf eine neue Art und Weise zusammenzuarbeiten. Eine Abgrenzung übernimmt dabei die Aufgabe, die Fähigkeiten des Mitarbeiters in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Abgrenzungsbereiche können sich dabei auf ganz unterschiedliche Aspekte konzentrieren:

1. Zweck: In welcher Branche sind Sie tätig?
2. Werte: Was sind die Richtlinien für Ihr Handeln?
3. Entwurf: Was für ein Bild haben Sie von der Zukunft?
4. Ziele: Was, wann, wo und wie tun Sie das, was Sie tun?
5. Rollen: Wer macht was?
6. Organisatorische Strukturen und Systeme: Wie stellen Sie das auf die Beine, was Sie machen wollen?

Das Gesamtbild ausgehend von Vision und Zielen wird in spezifische Aktionen und Geschäftsprozesse aufgeteilt, die der Mitarbeiter übernimmt. Damit Mitarbeiter effektiv sein können, müssen sie sowohl das Gesamtbild kennen als auch ihre eigene Rolle erkennen können, die zur Gestaltung des Gesamtbildes beiträgt. Es gilt: Eine Unternehmensvision kann nur dann verwirklicht werden, wenn alle erkennen können, wo ihr Beitrag ins Auge fällt.

*(Test dazu. Der **Top-Ten-Planer**: Mitarbeiter und ihre Führungskräfte schreiben – von einander unabhängig – die Aufgaben auf, die sie jeweils für die 10 dringlichsten Tagesaufgaben halten. Die Führungskräfte halten fest, was sie von den Mitarbeitern erwarten. Vergleichen Sie nun die Prioritäten der beiden Listen.)*

Autonomie durch Abgrenzung definiert so Wertvorstellungen und Regeln, die der gewünschten Handlung zugrunde liegen. Sind die Wertvorstellungen für alle Beteiligten eindeutig, werden die Entscheidungen (und natürlich auch die Mitarbeiterbeurteilungen) leichter. Durch die übertragene Autonomie und die vorgenommenen Abgrenzungen werden dem Unternehmen Strukturen und Abläufe gegeben, welche die Mitarbeiter empowern.

Der 3. Schlüssel – Teams statt Hierarchien

Nach Downsizing-Phasen eines Unternehmens stellen sich oft nicht alle erwünschten Effekte ein. Das obere Management ist zwar näher am Geschehen dran und leitende Angestellte haben einen größeren Verantwortungsbereich, aber.... Die Mitarbeiter sind nach einer solchen Unternehmensentwicklung unzufrieden, da sie die Entscheidungen derer, die an privilegierten Informationen teilhatten, ausführen müssen, denen sie nun nicht oder nur noch begrenzt vertrauen können. Entscheidungen werden immer noch „oben“ getroffen und nach „unten“ weitergegeben. In einem empowernten Unternehmen hingegen muss sich das alles radikal ändern. Hierarchien werden dabei – zu einem bestimmten Teil – durch selbständig denkende und handelnde Teams ersetzt.

Ein Team ist dabei eine Gruppe von Mitarbeitern, die gemeinsam die Verantwortung für einen ganzen Arbeitsprozess oder für die Herstellung eines Produktes übernommen haben. Als Team planen sie die Aufgabe und führen sie auch aus. Unter Umständen hat das Team auch einen Teamleiter. Die traditionellen Führungskräfte übernehmen dabei dann die Aufgabe, den Teams zu sagen, WIE sie ihre Arbeit selber managen können. **Empowerment ergibt sich dadurch, dass die Führungskraft anderen beibringt, wie sie tun können, um von ihr unabhängiger zu werden.** Ein entscheidender Vorteil dabei ist, dass die gesamte Berufserfahrung der einzelnen Teammitglieder nun geballt als Teamwissen zur Verfügung stehen wird.

Empowernte Teams können durch ihre internen Synergieeffekte mehr erreichen als der empowernte Einzelne. Eine anfängliche Unzufriedenheit bei diesem Entwicklungsschritt im Unternehmen ist normal, da jeder erst lernen muss, wie er sich als Mitglied eines selbstgesteuerten Teams verhalten soll. Die Führungskräfte des Unternehmens haben den Prozess der Teambildung mit Engagement zu unterstützen.

Empowernte Mitarbeiter nutzen der Organisation und sich selbst, denn sie finden mehr Sinn in ihrer Arbeit und somit in ihrem Leben, sie fühlen sich ihrer Arbeit mehr verbunden und arbeiten daran, Systeme und Geschäftsprozesse an ihrem Arbeitsplatz zu verbessern. In der nach dem Empowerment-Prinzip strukturierten

Unternehmung sind Mitarbeiter eher bereit, ihre besten Ideen und ihre Tatkraft einzubringen.