
Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sinne von Empowerment

Empowerment

besteht darin, das Vermögen, das Menschen durch ihr Wissen, ihr Können und ihre Motivation haben, zu erkennen und zu nutzen

Empowerment-Prinzipien

- Keep it simple
- Multifunktionalität
- Job Ownership
- Offene Kommunikation
- Empowering Systems
- Fine Tuning

(nach: Wellins, Byham & Wilson: Empowered Teams. Jossey-Bass 1991)

Empowerment-Strategien (1)

Weitergabe von Informationen

- Offene Kommunikation zur wirtschaftlichen Lage und zur Performance des Unternehmens
- Das Verstehen von Politik und Strategie des Unternehmens erleichtern
- Vertrauen aufbauen
- Selbstkontrolle ermöglichen

Empowerment-Strategien (2)

Autonomie durch Struktur

- eine klare Vision entwickeln und in kleine Entwürfe übersetzen
- gemeinsam Ziele und Rollen definieren
- neue Regeln der Entscheidungsfindung
- empowerment-orientierte Richtlinien für das Management
- begleitende Schulung und Trainings

Empowerment-Strategien (3)

Hierarchie durch Teams ersetzen

- Anleitung und Training zum Erlernen neuer Fähigkeiten
- Mut zur Veränderung (Fehlerfreundlichkeit)
- Kontrolle und Steuerung schrittweise an Teams abgeben
- Führungsvakuum aushalten
- Angstfaktor akzeptieren

Ansatzpunkte für Empowerment (1)

Führungsaufgaben in der Mitarbeiterführung:

- ***Personalwirtschaftliche Prozesse in Zusammenarbeit mit PM:***
auswählen, entwickeln, motivieren, beurteilen, sich trennen
- ***strukturelle Führung:***

–*strategisch-organisationsbezogen*

z.B. durch Dezentralisierung, Delegation und Selbstorganisation (Gruppenkonzepte wie Projektarbeit, Teamarbeit), in einem qualitätsorientierten Organisationskonzept z.B. Prozeßorientierung, konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse

–*Maßnahmen im Bereich der Organisationskultur*

z.B. **empowermentorientierte Werthaltung** in Führungsgrundsätzen, Partizipation der MA bei Planung, Leistungserstellung und Entscheidungsfindung, Förderung der formellen und informellen unternehmerischen Kultur über Erweiterung des Gestaltungs- und Handlungsspielraums der MA (Kreativität, Innovation)

Ansatzpunkte für Empowerment (2)

- ***interaktionelle Führung***

- hat unterstützende Bedeutung:

- z.B. durch persönliche oder teamorientierte Kommunikation, Engagement und aktivierende Vorbildwirkung unternehmerischen Handelns, formulieren einer gemeinsamen „Mission“ unter Einbeziehung der Mitarbeiter und MitarbeiterInnen.

- Gespräche zu Zielvereinbarung (MbO/situativ) und Leistungsbewertung (Controlling des Leistungsprozesses und Erreichens des Ergebnisses) und Potentialentwicklung. Interaktionelle Fördermaßnahmen (z.B. Coaching, Mentoring oder Counselling)

- Der Schlüsselqualifikation **Sozialkompetenz** kommt hier eine besondere Bedeutung zu

Ansatzpunkte für Empowerment

Strukturelle und ***interaktionelle Führung im Sinne unternehmerischer Führung*** zielt ab auf die Entwicklung von

- *Gestaltungskompetenz* (strategisch-innovatives Verhalten)
Komponenten des Mitwissens und Mitdenkens der MitarbeiterInnen
- *Handlungskompetenz* (effizient umsetzendes Verhalten)
Komponenten des Mitentscheidens und Mitverantwortens der MitarbeiterInnen
- *Sozialkompetenz* (kooperativ bis selbstorganisierendes Interaktionsverhalten)
Mitverantworten und Mithandeln der MitarbeiterInnen

Mitarbeiterführung als „Befähiger“:

Im Kontext der „lernenden Organisation“ wie auch in der unternehmerischen Personalarbeit spielt *Empowerment* eine wichtige Rolle. Empowerment wird über eine gezielte Beeinflussung der Komponenten

- **Verstehen: Haben und Sollen**
- **Können**
- **Wollen**
- **Dürfen**

realisiert. (vgl. auch das EFQM-Konzept und erweiterte Kriterien nach Wunderer, 1997, S. 67 ff, Anlage).

Führungsentwicklung - Definitionen (1/1)

Verstehen: Haben und Sollen

Die eigene Firma, die Kunden und Konkurrenten als Teil eines vernetzten Systems verstehen.

Themen wie „Qualität“, „Einhaltung von Terminen“, „Kostenbewußtsein“, „Flexibilität“, „Kommunikation“ und „Arbeitssicherheit“ müssen aus systemischer Sicht - in bezug auf die zu *verantwortenden Ressourcen* (Finanzen, Infrastruktur, Personal, Information) und über den eigenen Horizont hinaus - verstanden werden.

Jede/r Einzelne muß verstehen, wie er/sie mit der *persönlichen Funktion* (vor- und nachgeordnet) im Geschäftsprozess eingebettet ist, mit welchen *persönlichen Beiträgen* er/sie die erkannten Zusammenhänge von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren direkt oder indirekt beeinflussen kann und dabei zwischen Wertschöpfung und Leerlauf unterscheiden.

Darüberhinaus sollen die Erwartungen der Unternehmung, der Vorgesetzten, der Untergebenen, KollegInnen und externer Gruppen, z.B. der Familie oder der Kunden an die soziale Rolle analysiert und miteinander in Beziehung gesetzt werden können.

Führungsentwicklung - Definitionen (1/2)

Verstehen

wird durch *Verständnis-Ausbildung, offene interne Kommunikation* und *Kommunikation mit den Kunden* gefördert.

Methoden:

Vernetztes Denken, Vision und Strategie auf verständliche Weise darstellen, strategische Stellen- und Rollenplanung, Klima des Vertrauens durch Förderung formeller und informeller Kommunikation, direkter Kontakt mit Kunden, z.B. bei Auftragsvergabe, auf Messen.

Führungsentwicklung - Definitionen (2)

Können

Über Fähigkeiten verfügen, um jetzt **und** in der Zukunft im Interesse von Kunden und Unternehmen handeln zu können.

Das Können ist abhängig von einer bedürfnisgerechten Fachausbildung, einer offenen internen Kommunikation und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (vgl. entsprechende Befähiger- und Ergebnis-Kriterien im EFQM).

Das Ausbildungskonzept muß die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die Fähigkeiten und Wünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigen (vgl. **Kompetenzenmodell**, Modul 2).

Vorgehensweise: strategische Personalentwicklung vgl. **PE als Prozeß**, Modul 2.

Mitarbeiterbezogene Ausbildungsplanung ist Resultat des jährlich mind. einmal durchgeführten *Qualifikationsgesprächs*.

Führungsentwicklung - Definitionen (3)

Wollen

Das „Wollen“ - im Interesse der Firma und des Kunden zu handeln - ist in erster Linie vom „Verstehen“ unternehmerischer Zusammenhänge und von der **Zufriedenheit der MitarbeiterInnen** abhängig.

Zufriedenheit wird u.a. von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Vertrauen in die Führung - Wille und Fähigkeit, Arbeitsplätze zu erhalten.
- Funktionierende Teamarbeit - offene interne Kommunikation.
- Können, das den Stolz, die Selbstachtung und damit persönliche Zufriedenheit fördert - Können, das sich im Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln kann.
- Einkommen: Die Höhe des Einkommens ist von der persönlichen Leistung, dem Ausmaß eines Handelns im Sinne von Kunde und Unternehmen, abhängig und ist für den/die MitarbeiterIn ein Feedback.

Führungsentwicklung - Definitionen (4)

Dürfen

Die MitarbeiterInnen können nur dann im Interesse von Kunden und Unternehmen handeln, wenn sie dies - im Rahmen eines vorgegebenen Spielraums - auch dürfen. Voraussetzung für dieses „Dürfen“ sind auf Seiten der Führung **Vertrauen** und auf Seiten der MA **Handeln und Verhalten im Interesse des Kunden und des Unternehmens**.

Ziel und Voraussetzung von Vertrauen: zusätzliche Kompetenzen und Gestaltungsspielraum zugestehen, Kontrolle reduzieren, an die Fähigkeiten und guten Absichten der MitarbeiterInnen glauben (Grundhaltungen von Empowerment sind Partizipation, Ressourcenorientierung und Vertrauen)

Im Gegenzug muß das Personal demonstrieren, daß es im Sinne von Kunden und Unternehmen handeln kann und will (Selbstkontrolle / Selbstmanagement) und seine Fähigkeiten und Grenzen realistisch einschätzen kann (wo hole ich mir Unterstützung - wie bekomme ich Sicherheit in der Übernahme von Verantwortung für die Qualitätskontrolle?)

Rolle des/der PersonalentwicklerIn im Sinne des Empowerment

Mit der Führungskraft „Empowerment realisieren“

Coaching der Führungskräfte - von Vorteilen des Empowerment überzeugen

Konsequente Realisierung einer Führungsphilosophie, die Empowerment des Personals zur Folge hat - PE ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe

Überprüfen und evtl. Anpassen von Vision und Strategie: d.h. der Wille Arbeitsplätze zu erhalten, den Menschen ein Umfeld bieten, das sie fördert / Verständnis für die Interessen von Kunden und Unternehmen fördert

Schulen von Personal und Führung: Verstehen unternehmerischer Zusammenhänge, Verhalten und Kommunikation intern und mit Kunden

Human Resources Management: bedarfsgesteuertes Aus- und Weiterbildungskonzept, Qualifikationswesen für das Personal, effektives Personalentwicklungs-Controlling (was muß im Hinblick auf unsere Kernziele immer wieder analysiert/geplant werden? Wie kann die Zielerreichung gesteuert/überprüft werden? Wo und wie soll Rechenschaft über die Zielerreichung abgelegt werden?)

Führungsentwicklung: sich und andere führen

Sorge und Fürsorge als Teil der Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Selbstentwicklung und persönliches Führungsverständnis

Rollenfunktionen, Rollenanforderungen

strategische Stellen- und Rollenplanung

Konflikt - Stress - Burnout - Mobbing

Erkennen des Phänomens und der Ursachen

Gegenstrategien entwickeln

Führungsentwicklung: sich und andere führen

Rollenunklarheit - Rollenüberlastung - Rollenkonflikt

Auslöser für Stress und Burnout

Rollenunklarheit

Welche Erwartungen an Ihre Rolle bzw. Stelle haben die für Sie wichtigen Bezugspersonen an Sie bzw. umgekehrt?

- Gespräch - Initiative ergreifen
- „mit der Rollenunklarheit leben“

Führungsentwicklung: sich und andere führen

Rollenunklarheit - Rollenüberlastung - Rollenkonflikt

Auslöser für Stress und Burnout

Rollenüberlastung

Die Summe der Erwartungen, die an Sie gestellt werden, überschreitet bei weitem das Maß dessen, was Sie erfüllen können.

- Weniger „bedeutsame“ Bezugspersonen werden vernachlässigt
- Kompromiss: Erwartungen werden bei allen nur zum Teil erfüllt
- „es allen recht machen wollen“
- Rahmenbedingungen mit den wichtigsten Bezugspersonen klar definieren
- mit diesen die Prioritäten setzen
- Bezugspersonen von den Erwartungen der anderen in Kenntnis setzen

Führungsentwicklung: sich und andere führen

Rollenunklarheit - Rollenüberlastung - Rollenkonflikt

Auslöser für Stress und Burnout

Rollenkonflikt (1/1)

Erwartungen von ein oder mehr Bezugspersonen an Sie stehen im Widerspruch zueinander.

- Erwartungen des Vorgesetzten im Widerspruch zu dem, was die MitarbeiterInnen von Ihnen wollen
- Erwartungen der KollegInnen an Sie stehen im Gegensatz zu den Erwartungen anderer KollegInnen an Sie
- Erwartungen eines wichtigen Kunden / Bezugsperson an Sie sind andere als die Ansprüche, die Sie an sich selbst stellen.

Führungsentwicklung: sich und andere führen

Rollenunklarheit - Rollenüberlastung - Rollenkonflikt

Auslöser für Stress und Burnout

Rollenkonflikt (1/2)

Wenig Interesse, das zu tun, was von uns erwartet wird /jede/r ist immer auch Bezugsperson hinsichtlich seiner/ihrer selbst!).

- ethische, moralische und Motivationsprobleme

Dem „Beruf-Familie“-Konflikt kommt umso mehr Bedeutung zu, je mehr neue Formen der Arbeitsorganisation institutionell-organisatorische Normen und Spielregeln lockern.

- Komplexe Auseinandersetzung mit Arbeitsorganisation
- Revision von Auffassung des Stellenwerts von Arbeit, von Pflichten und Verantwortlichkeit und von kulturellen Normen

Führungsentwicklung - Gegenstrategien zu Stress und Burnout (1/1)

Überlegungen:

Welche Gesetze hat das Business in bezug auf Stress und Burn-Out?

- Organisation an sich und Org.-Philosophie als Stressfaktor (Qualität, Zeit, Geld - sich mit der Illusion verbünden - Sprachgewohnheiten, ritualisierte Verhaltensweisen

Entspannende Phasen einbauen (z.B. Schreiben, Rituale, Sport)
Auszeiten organisieren für Ressourcenerhaltung (Ausflug), Mentales Modell (eigenes Weltbild) prüfen: paßt es in dieser Situation?

- Wird Heterogenität als Chance oder als Behinderung wahrgenommen?
Ist 100 %ige Sozialkompetenz Voraussetzung oder Lerninhalt?

Wertschätzung unterschiedlicher Erfahrungen.

Führungsentwicklung - Gegenstrategien zu Stress und Burnout (1/2)

- Systemisches Arbeiten statt Schuldzuschreibungen

Konflikte nicht personalisieren, sondern als Prozeß wahrnehmen. Stress-Situationen „sortieren“.

- Ziele realistisch setzen!

Sich nicht an nicht-erreichbaren Zielen festbeißen - wünschbar, machbar, was trägt mich? Persönlicher Zeit-Stress ist „hausgemachter“ Stress! - Inflation des Stress-Begriffs.

Organisatorische Gegenstrategien: Team, Supervision als Reflexionspartner

- Veränderungen zur Stressbewältigung lösen noch mehr Stress aus! Keine Fehler machen dürfen (Null-Fehler-Kultur) - Pedanterie als Lösungsstrategie kreiert neue Probleme!

Führungsentwicklung - Gegenstrategien zu Stress und Burnout (1/3)

Welche Teile von Führung müssen besser ausgebaut werden?

Zusammenhang von Führung und Stress erkennen.

Sensibel werden auf Stress-Faktoren (persönlich und bei anderen) - seine eigenen „Antreiber“ und „Einschärfungen“ kennen.

Weiche Faktoren von Führung - statt technische - fokussieren und verstärken

Was tun wir schon an positiven Strategien in der Organisation?

Einhaltung von Arbeitszeiten.

Förderung von informeller Kommunikation.

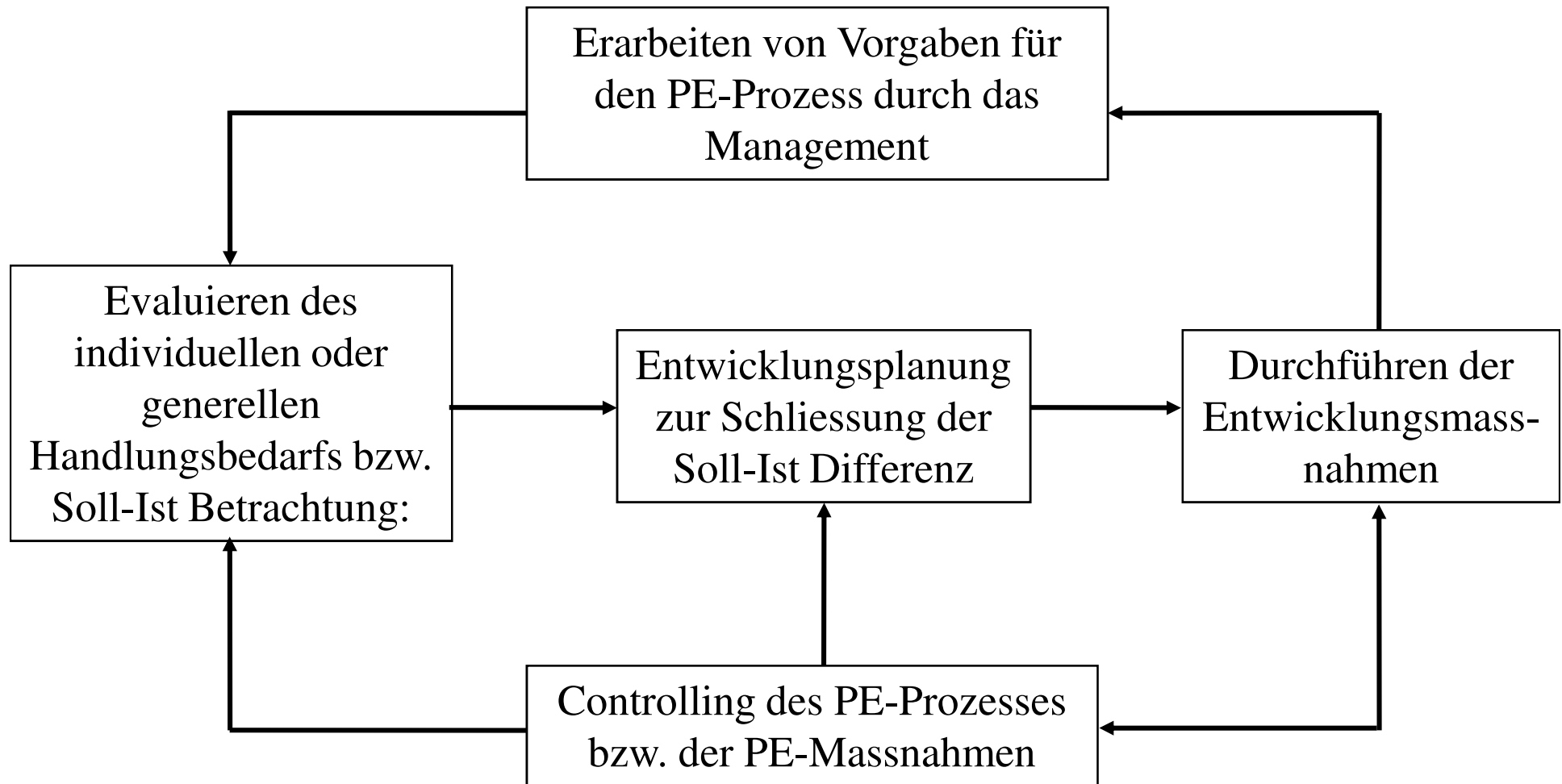
Gesundheitszirkel.

Selbstmanagement als Sorgfalt mit sich selbst und als Grundlage, um andere zu führen!

Führungsentwicklung - weiterführende Literatur

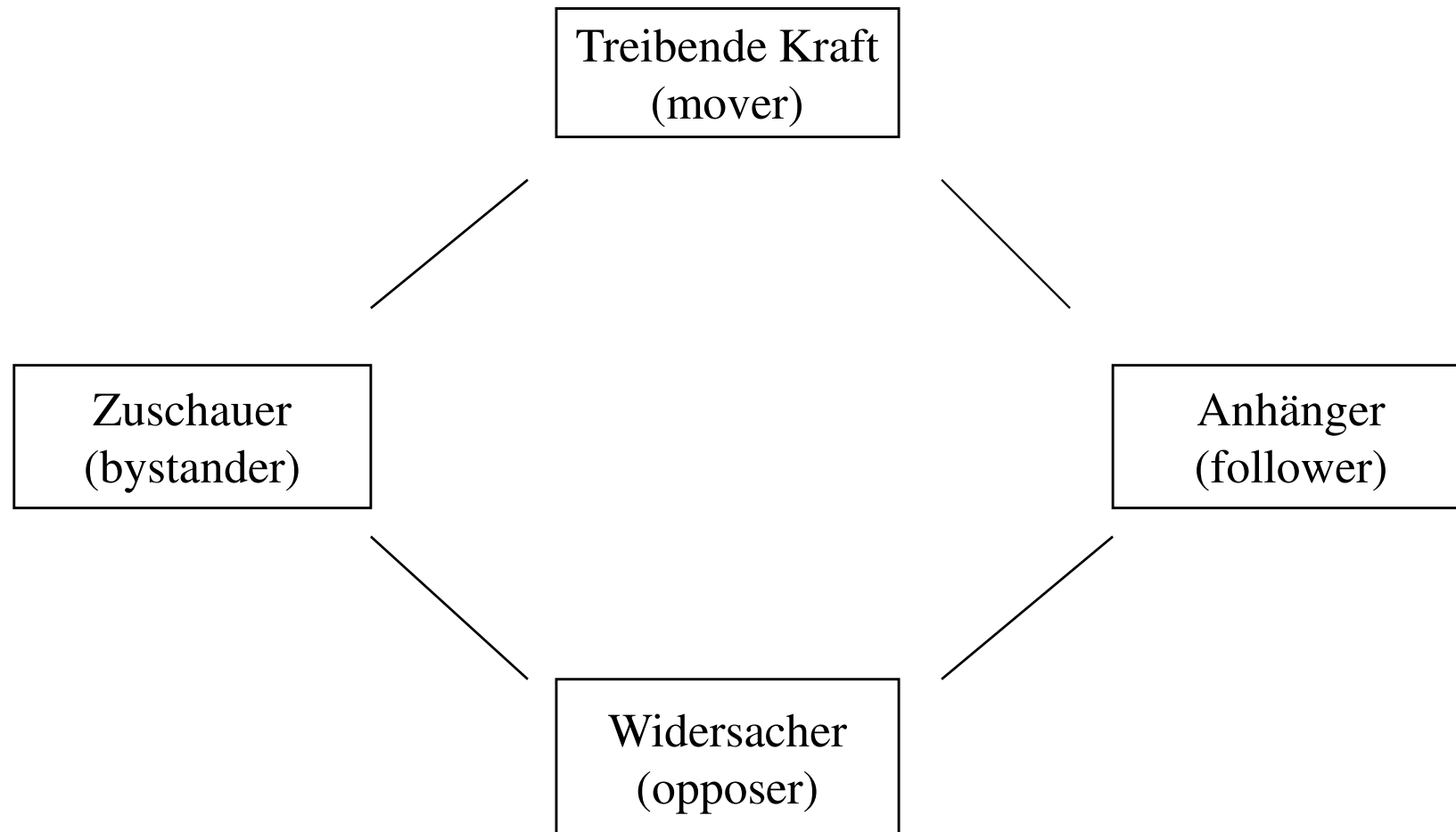
- Beck, R./ Schwarz, G.: Personalentwicklung, Alling, 1997
- Bennis W.: Führen lernen, München, 1989
- Blanchard, K.; Carlos, J.P. & Randolph, A.: Management durch Empowerment. Rowohlt 1998
- zur Bonsen, M.: Führen mit Visionen, Wiesbaden, 1994
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, Bern 1994
- Harrison R.: Rollenverhandeln: ein „harter“ Ansatz zur Team-Entwicklung. In Sievers B. (Hrsg): Organisationsentwicklung als Problem, 1977
- Herzer M. et al: Management im Dilemma - Führung im lernenden Unternehmen, in: Organisationsentwicklung, Basel, 1997, Nr.1
- Hinterhuber / Krauthammer: Leadership - Mehr als Management, Wiesbaden, 1998
- Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen, Thun, 1999
- Leyman, H.: Mobbing, Reinbek, 1993
- Lotmar P./ Tondeur E.: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994
- Redlich, A.: Konfliktmoderation, Hamburg, 1997
- Schein, E.H.: Überleben im Wandel, Strategische Stellen- und Rollenplanung, Darmstadt, 1994
- Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? in: Organisationsentwicklung, Basel, 1996, Nr. 4
- Wunderer/Gerig/Hauser: Qualitätsorientiertes Personalmanagement, München, 1997
- Wunderer R./ Jaritz A.: Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied, 1999

Orientierung: Personalentwicklung als Prozess



Führungsentwicklung: „Es führt, wer das Thema führt!“

Aktionsverhalten (nach D. Kantor /Nancy Heaton Lonstein, in P. Senge, 1994)



„Woran arbeiten Sie?“
wurde Herr K. gefragt.
Herr K. antwortete: „Ich habe
viel Mühe, ich bereite gerade
meinen nächsten Irrtum vor.“

Bertolt Brecht

Es arbeiten drei Steinmetze am Fuß des Kölner Doms. Der erste blickt grimmig, der zweite normal, der dritte freut sich, aber alle machen die gleiche Arbeit. Man fragt den ersten: „Was machst Du da?“ - „Ich verdiene mir mein Brot.“ Der zweite sagt: „Ich behaue einen Stein.“ und der dritte: „Ich baue den Kölner Dom.“

Führung

Materialien und Literatur zu Modul 4

- Literaturliste

Monika Bobzien, Prof. Dr. Wolfgang Stark