

Meetup CollaborationLab  
„Verantwortung ist für alle da“



## Aussage zweier Geschäftsführer eines Computerspieleherstellers:

GFs: „Unsere Mitarbeiter sind nicht mehr so engagiert, wie wir das aus unserer Start-up-Zeit kannten.“

Christoph: „Was hat sich denn seit der Start-up-Zeit verändert?“

GFs: „Wir haben die Rolle des Produktmanagers eingeführt.“



# Die Evolution der Verkehrssteuerung



Verkehrspolizist

Autokratische  
Steuerung



Ampelsystem

Prozessuale  
Steuerung



Kreisverkehr

Selbst-  
steuerung

# Das Shared-Space-Konzept

## Konzept

- ▶ Vollständiger Verzicht auf Verkehrszeichen, Signalanlagen und Fahrbahnmarkierungen
- ▶ Gleichberechtigte Verkehrsteilnehmer: Autofahrer, Fußgänger und Radfahrer
- ▶ Keine Bordsteine, Bürgersteige oder Radfahrwege
- ▶ Straßenverkehrsordnungen reduziert auf „gegenseitiges Rücksichtnehmen“ und das Rechts-vor-Links-Gebot

## Ergebnis

- © Gelebte und erlebte Verantwortung

## Folge

- ▶ Besserer Verkehrsfluss
- ▶ Verkehrsunfälle sinken auf null

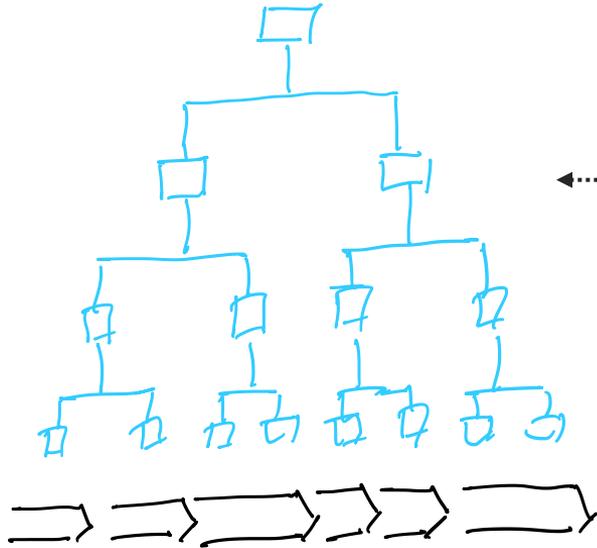




Verantwortung braucht einen organisationalen Rahmen, in dem sie möglich und direkt erlebbar wird.

Selbstwirksamkeit bedeutet, die Folgen des eigenen Handelns zu erleben.

# Und das geschieht in vielen Organisationen



„Da muss ich meinen Chef fragen.“

Organisationen machen Führungskräfte verantwortlich

„Der Prozess sieht das so vor.“

Verantwortung kann an Prozesse „wegdelegiert“ werden.

# Einige Empfehlungen zur Stärkung einer Verantwortungskultur

Verantwortung neu aushandeln

Nutzt Delegation Poker, um darüber zu verhandeln/pokern, wo Verantwortung verortet ist. Delegation Poker kennt 7 Graduierungen, um Verantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verteilen.

„Kill your darling!“

Nutzt Prinzipien statt Regeln. Regeln müssen befolgt werden. Prinzipien bieten Freiräume der Ausgestaltung. Prinzip „Wir reisen CO<sub>2</sub>-neutral“ statt umfangreiche Reiserichtlinien.

Dreiklang der geteilten Führung

Verteilt Verantwortung auf verschiedene Rollen. Der Dreiklang der verteilten Führung ermöglicht es euch, die fachliche, teamorientierte und operative Führung auf verschiedene Rollen und Schultern zu verteilen.

Verantwortung erlebbar machen

Lasst Mitarbeitende ihre Verantwortung erleben. Dazu braucht es Gestaltungsmöglichkeiten, eine Ende-zu-Ende Verantwortung und Resonanz zu den Ergebnissen.

# Delegation Poker - 7 Stufen der Verantwortungsdelegation



**Verkünden**

Die Führungskraft entscheidet alleine und verkündet die Entscheidung.

collaborationlab.de

1  
Verkünden

Die Führungskraft entscheidet alleine und verkündet die Entscheidung.



**Verkaufen**

Die Führungskraft entscheidet und überzeugt das Team von der Entscheidung.

collaborationlab.de

2  
Verkaufen

Die Führungskraft entscheidet und überzeugt das Team von der Entscheidung.



**Konsultieren**

Die Führungskraft konsultiert vor ihrer Entscheidung das Team.

collaborationlab.de

3  
Konsultieren

Die Führungskraft konsultiert vor ihrer Entscheidung das Team.



**Einigen**

Wir werden gemeinsam einen Konsens finden.

collaborationlab.de

4  
Einigen

Wir werden gemeinsam einen Konsens finden.



**Beraten**

Die Führungskraft berät das Team, aber das Team trifft die Entscheidung.

collaborationlab.de

5  
Beraten

Die Führungskraft berät das Team, aber das Team trifft die Entscheidung.



**Erkundigen**

Die Führungskraft lässt sich die Entscheidung des Teams mitteilen.

collaborationlab.de

6  
Erkundigen

Die Führungskraft lässt sich die Entscheidung des Teams mitteilen.



**Delegieren**

Die Führungskraft nimmt keinen Einfluss. Das Team entscheidet.

collaborationlab.de

7  
Delegieren

Die Führungskraft nimmt keinen Einfluss. Das Team entscheidet.

# Delegation Poker - Spielanleitung

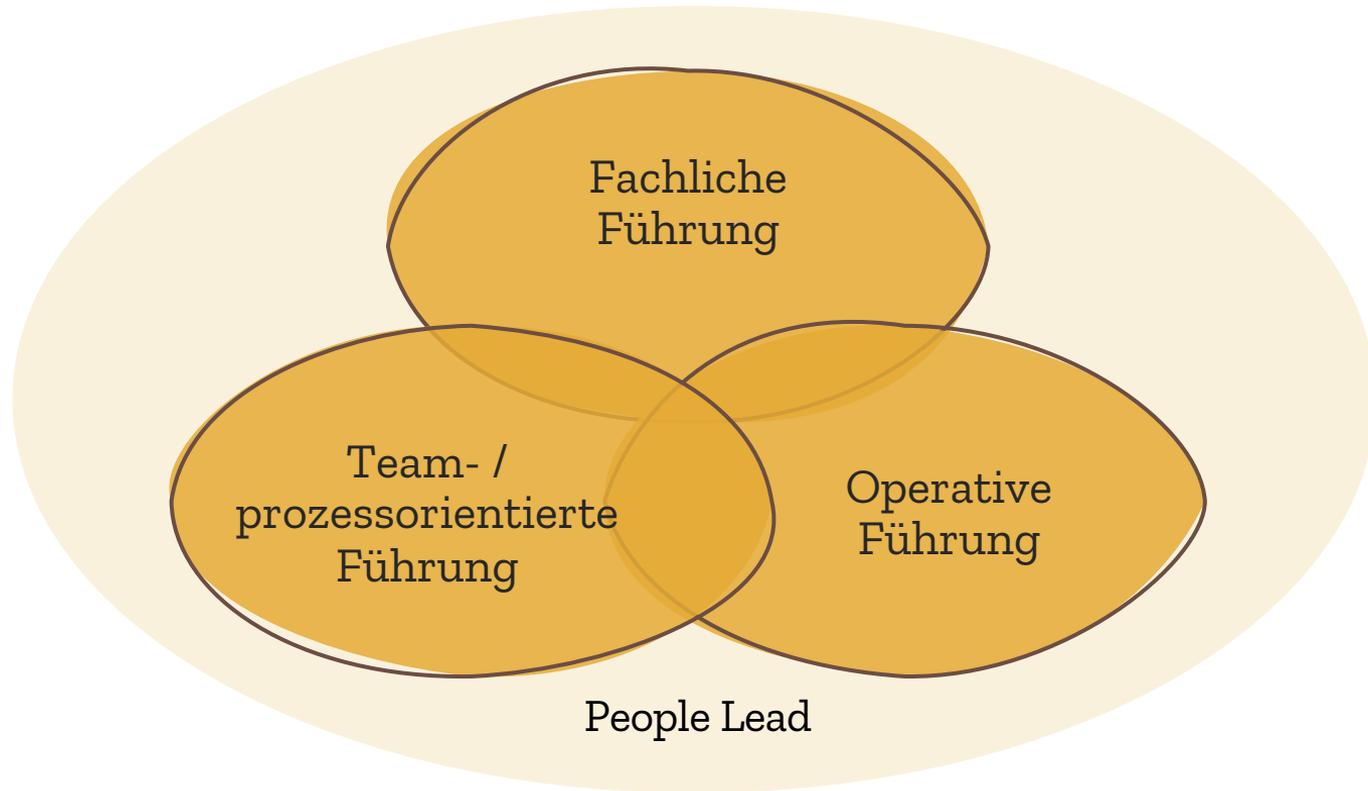
Mithilfe eines Kartenspiels kann ein Team die Delegationsstufen für die Entscheidungsbereiche auspokern.

Spielregeln:



- (1) Wählt einen Entscheidungsbereich aus und stellt sicher, dass jeder versteht, was damit gemeint ist.
- (2) Jeder Spieler wählt individuell und verdeckt eine Karte, die für ihn die passende Delegationsstufe für diesen Entscheidungsbereich darstellt.
- (3) Wenn alle eine Karte gewählt haben, werden die Karten gleichzeitig offen gelegt.
- (4) Die Karten werden sich höchst wahrscheinlich unterscheiden. Nun erklären sich die Personen mit dem höchsten und niedrigsten Delegationswert.
- (5) Einigt Euch auf einen gemeinsamen Wert. Es ist auch möglich, nach den Erläuterungen nochmals zum gleichen Thema zu pokern.

# Der Dreiklang der geteilten Führung



# Der Dreiklang der geteilten Führung

## Fachliche Führung

### Ziele

- Die richtigen Dinge tun
- Fachliche Orientierung geben
- Strategie und Ziele vermitteln
- Review der Ergebnisse
- Adressat der Leistung des Teams

## Team- / prozessorientierte Führung

### Zusammenarbeit

- Unterstützung von Teamentwicklung und Teamprozessen
- Arbeitsfähigkeit des Teams sicherstellen
- Blick auf die zwischenmenschliche Zusammenarbeit
- Konfliktlösung
- Beseitigung von Hindernissen

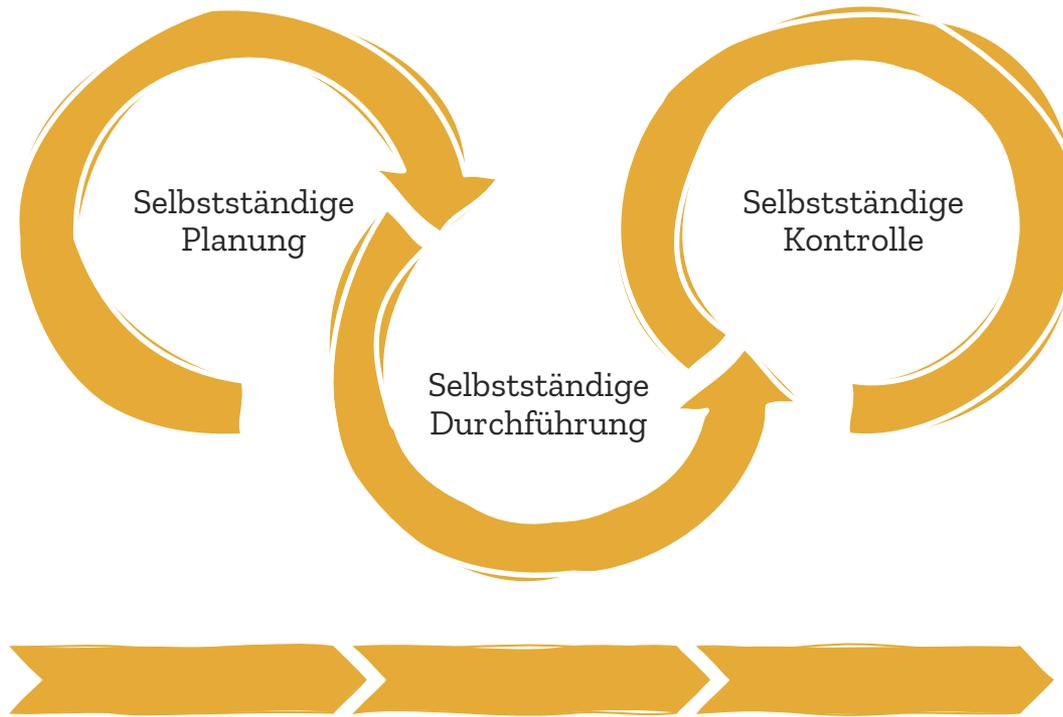
## Operative Führung

### Umsetzung

- Die Dinge richtig tun
- Verantwortung für das Ergebnis
- Selbstorganisiertes Aufgabenmanagement
- Selbststeuerung und -kontrolle

# Vollständige Tätigkeit – Ende-zu-Ende-Verantwortung

Quelle: W. Hacker



- ▶ Ende-zu-Ende-Verantwortung.
- ▶ Ergebnisverantwortung, nicht nur Umsetzungsverantwortung.
- ▶ Mitarbeitende sind nicht nur verantwortlich (responsible). Sie tragen auch die Verantwortung (accountability).

# New Leadership Program

So – Kick-off

## M1 – Der Kern

M1S1 – Warum New Leadership?

M1S2 – Check-Up mit dem Social Collaboration Model®

M1S3 – Das Menschenbild als Kern der Organisation

M1KB – Kollegiale Beratung

## M2 – Führung & Beziehungsgestaltung

M2S1 – Führung als Beziehungsgestaltung

M2S2 – Perspektiven zum Thema Motivation

M2S3 – Konflikt-Lösungs-Kompetenz

M2S4 – Konstruktive Feedback-Kultur

M2KG – Kollegiale Beratung

## M3 – Neues Rollenmanagement

M3S1 – Das eigene Rollenmanagement

M3S2 – Der Dreiklang der geteilten Führung

M3S3 – Delegation vs. Verantwortungsübernahme

M3KG – Kollegiale Beratung

[Link zum Programm >](#)

## M4 – Arbeitsweisen von Gestaltern

M4S1 – Moderne Zielvereinbarungssysteme

M4S2 – Ermächtigende Entscheidungsprozesse

M4S3 – Agile Ansätze der Selbststeuerung

M4KG – Kollegiale Beratung

## M5 – Organisationsmodelle der Zukunft

M5S1 – Kopplung von Menschen und Prozessen

M5S2 – Neue Organisationsdesigns

M5S3 – Organisationsentwicklung für alle

M5KG – Kollegiale Beratung

## M6 – Führung & Organisationskultur

M6S1 – Kultur, das scheue Wesen

M6S2 – 5 Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen

M6S3 – Umfeld der psychologische Sicherheit

M6S4 – Fehler- vs. Lernkultur

M6KG – Kollegiale Beratung

SF – Abschluss-Session

# Vier Labs für eine gelebte Verantwortungskultur



## Junior Lab

Selbstwirksamkeit  
von Beginn  
an



## Leadership Lab

Für eine starke,  
weil geteilte  
Führung



## Participation Lab

Partnerschaftlich  
für den Erfolg des  
Unternehmens



## Transformation Lab

Transformationen  
gemeinsam  
gestalten

Interessiert? Meldet euch gerne bei uns.



Christoph Bauer

christoph.bauer@collaborationlab.de  
+49 172 9495502



Rebecca Hanker

rebecca.hanker@collaborationlab.de  
+49 172 1487499



Frank Hörhold

frank.hoerhold@collaborationlab.de  
+49 176 49229180