

Empowerment

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Der Begriff Empowerment wurde ursprünglich nicht für das Management von Unternehmen geprägt, sondern entstand in den USA im Zusammenhang mit sozialer Arbeit. Bei der ursprünglichen Idee ging es und geht es heute noch um die Auseinandersetzung mit der Frage, wie mit Problemen konfrontierte Personen oder -gruppen die Verantwortung für ihr Leben selbst in den Griff bekommen können. Durch Empowerment soll erreicht werden, dass die Handlungsspielräume des Einzelnen soweit vergrößert werden, dass eine maximal mögliche Persönlichkeitsentwicklung erreicht wird.

Handlungsspielräume von Mitarbeitern vergrößern

Auch in Unternehmen können durch Empowerment systematisch die Handlungsspielräume von Mitarbeitern vergrößert werden. Gründe für die zunehmende Bedeutung von Empowerment in Unternehmen war einerseits die Frustration vieler Mitarbeiter und vor allem auch leitender Mitarbeiter darüber, dass bei ihrer Tätigkeitsausübung Autonomie und Selbstbestimmung nur unzureichend vorhanden waren.

Andererseits erkannten Führungskräfte immer öfter, dass sich ihre Belastung einer Grenze nähert, die Maßnahmen des Delegierens und Loslassens anstelle von Führung per Anweisung und Treffen aller Entscheidungen erfordert.

Ein dritter Ansatzpunkt, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen war, dass die konsequente Vereinfachung von Tätigkeiten bei nur marginalen Handlungsspielräumen zwar eine kostengünstige Produktionsweise darstellt, jedoch die Qualität der Dienstleistungen vielfach darunter leidet.

Empowerment kann im Management von Unternehmen als Übergabe/Übernahme von Verantwortung in einer vielfach noch immer stark hierarchisch geprägten Struktur von oben nach unten definiert werden.

Mit Empowerment erhält der Mitarbeiter die Befugnis, Entscheidungen zu

treffen, die vorher meist seinem Vorgesetzten oder dessen Vorgesetztem vorbehalten waren.

Größere Mitarbeiterzufriedenheit

Eine elementare Grundlage des Empowerments ist die steigende Verantwortung der mit mehr Power ausgestatteten Mitarbeiter. Kein Empowerment liegt dann vor, wenn Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeitstätigkeiten lediglich Vorschläge machen oder Empfehlungen aussprechen können, die Entscheidung allerdings ausschließlich beim Management liegt.

Bei Empowerment liegen die Problemerkennung und die Problemlösung beim empowerten Mitarbeiter. Empowerment führt in der Regel durch den eingeräumten größeren Spielraum bei der Gestaltung der eigenen Arbeit zu einer größeren Zufriedenheit der involvierten Mitarbeiter.

Bedeutung von Teams steigt

Durch breitgefächertes Empowerment bekommen Teams eine größere Bedeutung, da der Fokus auf die eigene Tätigkeit eines empowerten Mitarbeiters oft nicht ausreicht, um die gewünschte und notwendige kontinuierliche Verbesserung der Arbeit zu bewirken.

Damit die mit der Power zusammenhängende Verantwortung nicht nur den

Vorstellungen des Mitarbeiters, sondern auch den Interessen des Unternehmens entspricht, muss versucht werden, die infrage kommenden Mitarbeitern dazu zu bringen, ihre Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu treffen. Was dies inhaltlich bedeutet, hängt von der jeweiligen Unternehmensvision und den -zielen ab.

Die zweite elementare Grundlage des Empowerment betrifft die Umsetzung der Unternehmensvision und -ziele, zum Beispiel das Umgehen mit den Kostenvorstellungen des Unternehmens und den Erwartungen der Kunden, das Erreichen der Ziele des Arbeitsbereichs und des gewünschten Grades von Kundenzufriedenheit.

Im Vergleich zum zielkonformen Verhalten ist die Vermittlung des Wissens über den Arbeitsbereich, über den der Empowerte Entscheidungen treffen soll, und die laufende Aktualisierung dieses Wissens zwar wichtig, aber leichter umsetzbar. Das Wissen über seinen Arbeitsbereich hat ein erfahrener Mitarbeiter, der empowert werden soll, oftmals sogar besser als sein Vorgesetzter, wodurch die Wahrscheinlichkeit, bessere Entscheidungen zu treffen, steigt.

Mitarbeiter, die noch nicht über das notwendige Detailwissen für ihre Tätigkeit verfügen, müssen unterstützt werden, um dieses in ausreichender Form zu erlangen. Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft den Informationsfluss, bei dem Sorge zu tragen ist, dass alle neuen Informationen, die für den jeweiligen Arbeitsbereich und sein Umfeld wichtig sind,



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Ihr Anspruch ist Expertenwissen. Unserer auch!

Mit der „bank und markt“ sind Sie noch näher am Markt.

Unser RESEARCH SERVICE für Sie:

AKTUELLE STUDIEN RUND UM DAS RETAILBANKING

zum kostenlosen Download

www.kreditwesen.de/research



unmittelbar beim empowerten Mitarbeiter landen.

Bei der Einstellung beachten

Bei der Verfolgung einer Empowerment Policy gilt es die geeigneten Mitarbeiter zu empowern. Das heißt bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern ist darauf zu achten, dass diese in der Lage sind, sofort oder nach entsprechenden Schulungsmaßnahmen die mit dem Empowerment verbundenen Aufgaben im Sinne des Unternehmens bewältigen zu können.

Gleichermaßen gilt es, vorhandene Mitarbeiter, die empowert werden sollen, für die Bewältigung des erweiterten Aufgabenbereichs entsprechend auszubilden. Die meisten Mitarbeiter, aber möglicherweise nicht alle, werden diese Fähigkeit erlangen können. Die für die notwendigen Schulungen anfallenden Kosten amortisieren sich in den meisten Fällen

relativ rasch durch bessere Leistungen.

Ein zusätzlicher positiver Faktor bei der Einführung von Empowerment ist, vor allem in Zeiten des Arbeitskräftemangels, eine bessere Arbeitsmotivation, eine höhere Unternehmensloyalität und eine damit verbundene Reduktion der Mitarbeiterfluktuation.

Mitarbeiterfluktuation wird reduziert

Das höhere Engagement und die stärkere Identifikation führen oftmals zu einer höheren Problemlösungskapazität, einer besseren Entfaltung der Talente und Freisetzung von Kreativität der Mitarbeiter, was sich in – vorweg nicht angedachten – Innovationen äußert. Inwieweit den empowerten Mitarbeitern ein finanzieller Anreiz gegeben werden soll, wenn sie in ihrem Tätigkeitsbereich die anfallenden Aufgaben besser – das heißt „in time, in

budget, in quality“ – erledigen, ist von der Unternehmenskultur abhängig. In den meisten Fällen wird es sinnvoll sein, eine höhere Verantwortung mit einem erhöhten Lohn/Gehalt abzugelten.

Die Vorteile für Unternehmen, die mit Empowerment arbeiten, sind vielfältig. Das Management muss sich weniger mit Entscheidungen auseinandersetzen, welche die mit der Tätigkeit unmittelbar befassten Mitarbeiter besser treffen können. Damit können Führungsebenen kritisch hinterfragt werden, was zu einer Reduktion führen kann. Ein Management, das sich von Alltagsentscheidungen fernhält, kann sich intensiver den für die Zukunft des Unternehmens wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten und den zugehörigen Strategien widmen.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffenburger Straße 19,
60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/707 8400
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.), Swantje Benkelberg (sb), Dr. Berthold Morschhäuser (Mo);
Redaktion: Philipp Hafner (ph), Hanna Thielemann (ht)

Redaktionssekretariat und Lektorat:

Elke Hildmann

Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 48 vom 1.1. 2019.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 518,28 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 266,37 Euro. Ausland: jährlich 528,20 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 957,76 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 502,88 Euro. Ausland: jährlich 985,12 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 10: Klarna/Klarna, Österreichische Sparkassen/Erste Group, Hanse Merkur/Hanse Merkur; Seite 11: Allianz Deutschland/Hannes Caspar; Seite 14: Adobe Stock (Doc Rabe Media), K. Pedd/BDIU; Seite 18: pixabay, G. Schnabl/Studioline; Seite 20: pixabay, F. Klomfaß/Volksbank Mittelhessen; Seite 23: pixabay, A. Schluck-Amend/CMS; Seite 25: Adobe Stock (stockphoto-graf), T. Paul/SSC Corporate Recovery; Seite 27: Adobe Stock (Zerbor), M. Heidrich/Taylor Wessing, B. Clement/Taylor Wessing; Seite 30: Adobe Stock (photoschmidt), M. Bretz/SchuldnerAtlas Deutschland 2018; Seite 34: Adobe Stock (Web Buttons Inc), S. Spieleder/Konzern Versicherungskammer Bayern; Seite 39: B. Grommek/SGVHT, J. Legenbauer/VW Financial Services; KARTEN-NEWS (Heftmitte) Seite III: M.Rösig/American Express, A. Franzen/Barclaycard_Dirk Eisermann