

Ulla Domke
J. Martin Granica

MUTIG FÜHREN

Wie Sie in Ihrem Unter-
nehmen die Lust auf
Verantwortung wecken



2. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Ulla Domke/J. Martin Granica

Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf
Verantwortung wecken

Illustriert von Michael Hüter

2., aktualisierte Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6708-7 Bestell-Nr. 10313-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-6709-4 Bestell-Nr. 10313-0101

ePDF: ISBN 978-3-7910-6710-0 Bestell-Nr. 10313-0151

Ulla Domke/J. Martin Granica

Mutig führen

Illustriert von Michael Hüter

2., aktualisierte Auflage, Januar 2026

© 2026 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart

www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeferrer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Michael Hüter

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage	9
Einleitung: Wozu braucht es Mut?	11
Teil 1 Die Basis: Für kluge Kommunikation sorgen	15
1 Wo sitzt eigentlich die Intelligenz von Unternehmen?	18
2 Von folgenlosen Mitteilungen und vollendeter Kommunikation	21
2.1 Die Kommunikationsgruft	22
2.2 »Vollendete Kommunikation«	23
3 Wahrnehmungsfähigkeit steigern – Hierarchiesperren verhindern	26
3.1 Voraussetzungen für eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit eines Unternehmens	26
3.2 Destruktive Kommentare von Führungskräften	27
3.3 Woran erkennen Sie die Dichte der Hierarchiesperre?	30
4 Echte Dialoge und konstruktive Auseinandersetzungen	32
4.1 Höflichkeit und Respekt	32
4.2 »Ringen um beste Lösungen« anregen und moderieren	33
4.3 Downloading	36
4.4 Debatte	37
4.5 Dialog	38
4.6 Presencing	39
4.7 Kompetenzen für den Dialog	40
Teil 2 Das Grundprinzip: Werte und Verantwortung teilen	43
5 Rahmen geben und Spielräume schaffen	48
5.1 Begeisterung für »meine Sache«	50
5.2 Orientierung durch Vorgaben und Spielregeln	55
5.3 Das Rollenkonzept	56
6 Kriterien klären – Selbstkontrolle ermöglichen	60
6.1 Was passiert eigentlich, wenn kontrolliert wird?	62
6.2 Was ist die Alternative?	66



7 Erfolg definieren	68
7.1 Schritt 1: Schlüsselindikatoren und -kriterien identifizieren	68
7.2 Schritt 2: Schlüsselindikatoren und -kriterien in Relation bringen	70
7.3 Schritt 3: Selbst gesetzte Teamziele statt individueller Zielvorgaben	71
8 Sinn anbieten	74
8.1 Sinnfindungsprozess	76
8.2 »Sensemaking« in Veränderungsprozessen	78
8.3 Flexibilität und Geschwindigkeit	80
Teil 3 Die Wirkung: Wofür mutige Führung sorgt	81
9 Sicherheit gewährleisten	85
9.1 Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für Teamarbeit	86
9.2 Entscheidungen organisatorisch absichern	88
9.3 Sichere Strukturen schaffen	91
9.4 Geschützte Räume für das Lösen von Konflikten schaffen	95
10 Wertschätzung als Kultur verankern	97
10.1 Lob braucht kein Mensch	97
10.2 Fokus auf das Gute	99
10.3 Ein produktiver Umgang mit Macht im Team	100
11 Feedback-Systeme aufbauen	105
11.1 Fokus auf die Sache	105
11.2 Feedback zu Leistungen und Ergebnissen im Team	106
11.3 Feedback zum Zusammenspiel im Team	107
11.4 Feedback zu Wirkungen der Person	109
12 Zwischenfazit: Was trägt – und was weiterführt	111
Teil 4 Die Entfaltung: Entwicklung und Miteinander stärken	113
13 Impulse zur Weiterentwicklung geben	115
13.1 NEU-Lernen	115
13.2 Der Umgang mit Unterschiedlichkeiten	119

14 Verbindung schaffen	121
14.1 Den Blick auf das Ganze richten	122
14.2 Das abteilungsübergreifende Führungsteam	123
14.3 Der Sinn des Unternehmens als Handlungsrahmen	126
15 Persönliche Kompetenzen fördern	129
16 Mutig lebendige Gemeinschaft ermöglichen	131
16.1 Die neue Rolle der Führungskräfte	131
16.2 Experimentieren als Erfolgsfaktor	132
16.3 Doppelter Gewinn	134
 Mutig führen »to go«	136
Literatur	138
Die Autoren	140
Danke	141
Stichwortverzeichnis	143

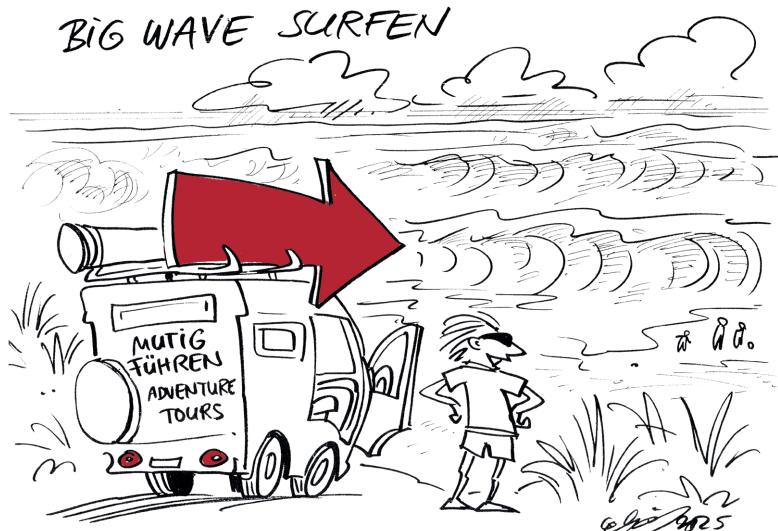
Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

Als 2019 die erste Auflage dieses Buchs erschien, empfanden viele unsere Welt schon als herausfordernder und turbulenter als in den vorangegangenen Jahrzehnten. Damals ahnten wir noch nicht, um wie viel größer die Veränderungsdynamik in kürzester Zeit noch werden sollte. Wir erleben heute jeden Tag, was es heißt, in einer komplexen Welt zu leben.

Komplexität ist, vereinfacht gesagt, das Maß für die Menge der Überraschungen, mit denen man rechnen muss.

Das alles wirkt in die Unternehmen hinein. Der Organisationsforscher Rudi Wimmer bringt die Auswirkungen so auf den Punkt: »Alles in allem haben Organisationen in der Zwischenzeit ihre Eigenkomplexität in einer Weise erhöht, die ihre tradierten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen restlos überfordern.« (Wimmer 2016, 123)

Es ist also mehr denn je klar: Bewährte Konzepte reichen nicht mehr aus. Wir brauchen andere Formen von Führung und Zusammenarbeit, die den Herausforderungen unserer heutigen Zeit besser gerecht werden. Ruf nach dem »Great Man«, der die Zügel in die Hand nimmt und alles wieder in Ordnung bringt, erkennen die aktuelle Lage vollkommen. Das Gegenteil ist der Fall.





In einer komplexen Welt lassen sich die Dinge nur durch die Organisation kollektiver Intelligenz sinnvoll gestalten. »Kluge« Unternehmen sind solche, die erkennen, dass **Führung eine gemeinschaftliche Aufgabe ist** – und nicht »eine Eigenschaft von Personen, im Sinne der Fähigkeit, den Rest der Organisation nach ihren Vorstellungen zu formen« (Wimmer 2016, 125).

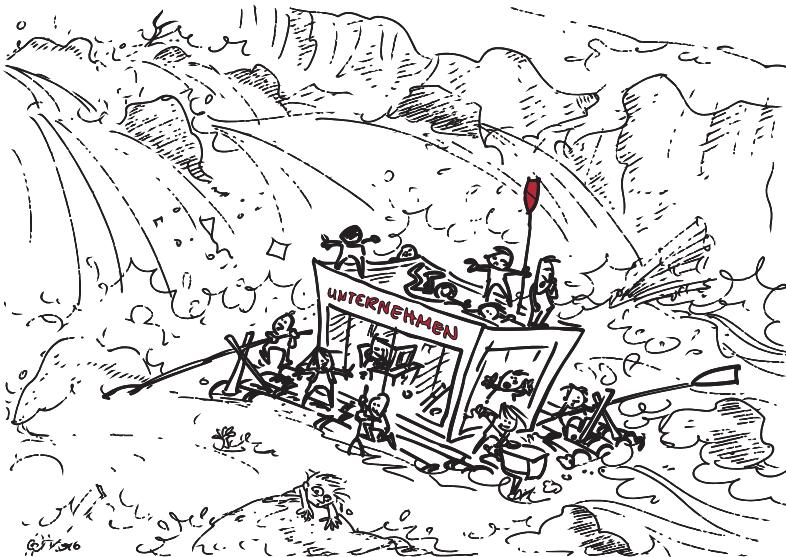
Komplexität lässt sich nicht kontrollieren, wohl aber gestalten – wenn wir der Klugheit der Einzelnen vertrauen und ihnen Raum geben, im Sinne des Ganzen zu handeln. Wie das gehen kann, darum geht es in diesem Buch. Es spiegelt die Erfahrungen aus unserer praktischen Arbeit der letzten 12 Jahre wider. **»Mutig führen« bietet ein stabiles Gerüst an hilfreichen Strukturen und unterstützenden Denkweisen, die Selbstverantwortung und zielgerichtete Kooperation fördern und ermöglichen.**

Wir freuen uns sehr, wenn wir Ihnen hierzu Anleitung und Inspiration geben können, und wünschen Ihnen gutes Gelingen bei der Umsetzung!

Ulla Domke und Martin Granica

Einleitung: Wozu braucht es Mut?

Erfolgreich mit Veränderungen umzugehen, war immer schon eine zentrale Aufgabe für Unternehmen. Doch heute machen viele Unternehmen die Erfahrung, dass sie mit den bisherigen Optimierungsstrategien an Grenzen stoßen. Denn nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit hat vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Globalisierung massiv zugenommen – die Welt scheint auch deutlich unberechenbarer geworden zu sein. VUCA nennt man dieses Phänomen. Es steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Das Sich-Bewegen in dieser Welt fühlt sich zunehmend wie eine Wildwasserfahrt an, auf der sich sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Mitarbeitenden immer mehr bei dem Versuch verausgaben, adäquat auf die Anforderungswellen zu reagieren, von denen sie mitgerissen werden.



Und als ob das nicht schon genug der Herausforderung wäre, kommt noch eine weitere hinzu: Die Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ihre Arbeit sind deutlich gestiegen. Vor allem jüngere Menschen haben immer weniger Lust, ihre Lebenszeit damit zu vergeuden, Dinge zu tun, die ihnen keinen Spaß machen und in denen sie wenig Sinn sehen. Sie möchten sich mit ihren Interessen und ihrer Person einbringen sowie aktiv (mit-)gestalten: Arbeit soll heute auch ein Ort der persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung sein. Ein Ort, an dem GELEBT wird. Und da Fachkräfte in vielen Bereichen händeringend gesucht werden, können zumindest gut ausgebildete Leute ihren Arbeitgeber kritisch auswählen.

- Intelligenz
- Kommunikation
- Wahrnehmung
- Dialog
- Rahmen
- Kriterien
- Erfolg
- Sinn
- Sicherheit
- Wertschätzung
- Feedback
- Zwischenfazit
- Impulse
- Verbindung
- Kompetenzen
- Gemeinschaft



Was braucht es nun, um mit diesem Komplex an Herausforderungen umzugehen? Mit weiteren Optimierungen des Bestehenden kommen wir nicht mehr weiter.

Es braucht zuallererst und insbesondere MUT.

DEN MUT, DIE BEDINGUNGEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IN UNTERNEHMEN VÖLIG NEU ZU GESTALTEN.

Die VUCA-Welt verlangt eine Neugestaltung der Bedingungen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ausgehend von der Frage:

Was brauchen Menschen, damit sie bereit sind, dem Unternehmen ihre Intelligenz, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, ihre Kreativität und ihre Begeisterung zur Verfügung zu stellen?

Das ist doch wohl selbstverständlich, dass sie das tun, meinen Sie?

Nein, das ist es ganz und gar nicht. Der Managementdenker Gary Hamel bringt es auf den Punkt: Das, was Sie per Arbeitsvertrag einfordern können, ist allenfalls gewissenhaftes und professionelles Arbeiten. Alles, was darüber hinausgeht, sind »Geschenke«, die sich ein Unternehmen verdienen muss. Darum ist es heute notwendig, eine lange vertraute Sichtweise auf den Kopf zu stellen:

»Statt uns zu fragen, wie wir die Mitarbeiter dazu bringen, der Organisation besser zu dienen, müssen wir uns fragen, wie wir Organisationen aufbauen, die die außerdöntlichen Geschenke verdienen, die die Mitarbeiter in die Arbeit einbringen könnten.« (Hamel 2013, 158)

Genau darum geht es in diesem Buch: Unternehmen zu Orten zu machen, an denen Menschen Lust haben, sich mit ihrem ganzen Potenzial einzubringen – und zwar in eine Gemeinschaft, die nach gemeinsamen Werten und an gemeinsamen Zielen arbeitet.

Die wunderbare Nachricht für alle Unternehmensleitungen dabei ist: Indem Sie die Bedingungen hierfür schaffen, schaffen Sie gleichzeitig die Bedingungen für eine neue Dimension von Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität in Ihrem Unternehmen. Der Schlüssel hierfür ist das Verteilen von Verantwortung. Das klingt einfach, ist aber hoch voraussetzungsreich. Es geht um ein radikales Umdenken, vor allem im Hinblick auf die Rolle der Führung. Denn sie hat genau diese Räume zu schaffen, in denen selbstverantwortliches und selbstorganisiertes (Team-)Handeln entstehen kann.



Und damit sind wir wieder bei unserem Schlüsselwort: MUT.

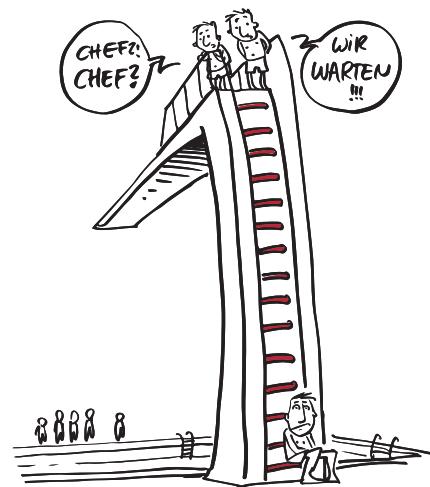
Das vorliegende Buch gibt Ihnen Bausteine und Prinzipien an die Hand, nach denen Sie Ihr Unternehmen so umbauen und gestalten können, dass es den Herausforderungen unserer Zeit (besser) gewachsen ist. Aber auch wenn die Bausteine und Prinzipien die gleichen sind, wird jedes einzelne Unternehmen seine eigene Art (er-)finden müssen, sie in seine aktuelle Realität zu übersetzen und einzubinden.

Beim Betreten dieses Neulandes geht es für die Führungskräfte darüber hinaus noch darum, quasi »auf offener Bühne« einen Rollenwechsel zu vollziehen: Denn als Führungskraft werden sie in ihrer klassischen »Leitungsfunktion« überflüssig. Führung an sich wird damit jedoch alles andere als überflüssig: Als Rahmengestalterin und Moderatorin bekommt sie eine neue Aufgabe und Bedeutung.

Der Mut, sich auf diesen tiefgreifenden Umstrukturierungs- und Umlernprozess einzulassen, wird sich auszahlen:

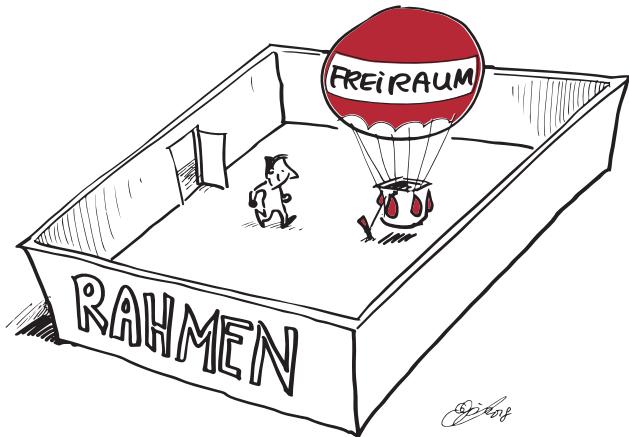
Indem Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorragende Bedingungen für das Übernehmen von Verantwortung bieten, werden Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens deutlich steigern und die »Geschenke« erhalten, die es Ihnen ermöglichen, lebendig und gelassen mit den Herausforderungen der Gegenwart – und aller Voraussicht nach auch mit denen der Zukunft – umzugehen.

SIE WERDEN VORBEREITET SEIN AUF EINEN KLUGEN UMGANG MIT DEN ÜBERRASCHUNGEN DER VUCA-WELT!



5

5 Rahmen geben und Spielräume schaffen



In diesem Kapitel geht es um zwei grundlegende Voraussetzungen, die Menschen brauchen, wenn sie nicht nur erfolgreich, sondern mit Freude zusammenarbeiten wollen:

einen definierten (Orientierungs-)Rahmen

und

große Spielräume zur eigenen Gestaltung.

Stellen Sie sich einen Menschen vor, der über alle Talente und Fähigkeiten verfügt, um ein großartiger Tennisspieler zu sein.

Einleitung

Intelligenz

Kommunikation

Wahrnehmung

Dialog

Rahmen

Kriterien

Erfolg

Sinn

Sicherheit

Wertschätzung

Feedback

Zwischenfazit

Impulse

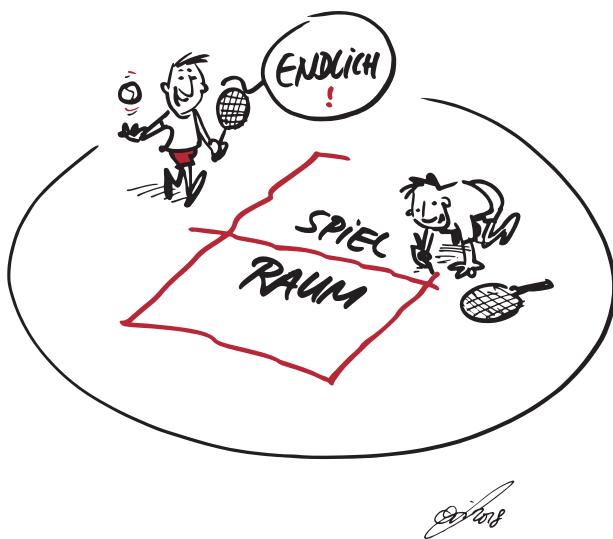
Verbindung

Kompetenzen

Gemeinschaft



Er hat nun diese wunderbaren Fähigkeiten, aber die Frage ist, wie und wo kann und soll er sie denn überhaupt einsetzen? Sie kommen nämlich erst zum Tragen, wenn **DAS** dazu kommt:



Erst wenn es einen geeigneten Platz gibt, wenn Regeln für das Spiel aufgestellt werden und wenn es geeignete Mitspieler gibt, können diese Potenziale überhaupt wirksam werden. Das heißt: **SPIELRÄUME BRAUCHEN IMMER EINEN RAHMEN.**

Und wie gut dieser Rahmen gesetzt und ausgestaltet ist, beeinflusst ganz maßgeblich, ob Menschen Lust haben und sich trauen, diesen Raum auch zu nutzen.

5.1 Begeisterung für »meine Sache«

An dieser Stelle stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- c) Wenn Eigeninitiative, Kreativität und Hingabe die Geschenke sind, die Unternehmen sich heute verdienen müssen (wie Gary Hamel behauptet): **Was sind eigentlich DIE ZENTRALEN TREIBER für diese Fähigkeiten? Was befeuert sie?**
- d) Wie stellen Unternehmen sicher, dass sich diese Fähigkeiten der Einzelnen aufeinander abstimmen im Sinne des »großen Ganzen«, also des Unternehmenszwecks?

Zur ersten Frage:

Ein **zentraler Treiber** für die gewünschten Fähigkeiten ist:

- **BEGEISTERUNG**
Aber was genau ist eigentlich Begeisterung?



- sie ist energievoll – im Sinne von Leidenschaft, Überschwang, Elan;
- sie hat eine Richtung, einen konkreten Bezugspunkt – im Sinne von Interesse, Einsatz, Eifer, »Wollen«.
- **Und**, was in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist: Begeisterung geht einher mit **einem Gefühl von Verbundenheit mit uns selbst, mit dem, was uns wichtig ist, einem Gefühl von Lebendigkeit und von »richtig sein«.**

Damit die Einzelnen innerhalb eines Unternehmenskontexts Begeisterung erleben können, ist daher **zweierlei notwendig**:

Als erste Voraussetzung muss der Mensch **seine individuelle Begeisterung anbinden** können an das Unternehmen – und zwar am besten an das, was man den »Spirit« des Unternehmens nennen könnte: Das, wofür das Unternehmen steht, was es besonders und einzigartig macht.

Einleitung
Intelligenz
Kommunikation
Wahrnehmung
Dialog
Rahmen
Kriterien
Erfolg
Sinn
Sicherheit
Wertschätzung
Feedback
Zwischenfazit
Impulse
Verbindung
Kompetenzen
Gemeinschaft

Denn die konkreten Inhalte, Ziele und Produkte eines Unternehmens können sich über die Zeit ändern, der »Spirit« eines Unternehmens ist dagegen eine sehr konstante Größe (mehr zu dem, was den »Spirit« eines Unternehmens ausmacht, finden Sie in Kapitel 8 »Sinn anbieten«).

Das bedeutet aber im Umkehrschluss auch:

Nicht jede Person passt in jedes Unternehmen! Sie können nicht jeden für alles begeistern! Egal mit welchen »Motivationsmethoden« auch immer Sie es versuchen.

Denn Begeisterung kommt immer von innen und muss angebunden sein an das, was dem jeweiligen Menschen wichtig ist.



Damit kommen wir zur **zweiten Voraussetzung** für das Erleben von Begeisterung im Unternehmenskontext:

Jeder Einzelne im Unternehmen muss die Möglichkeit bekommen, das, was er tut, zu seiner Sache machen zu können.

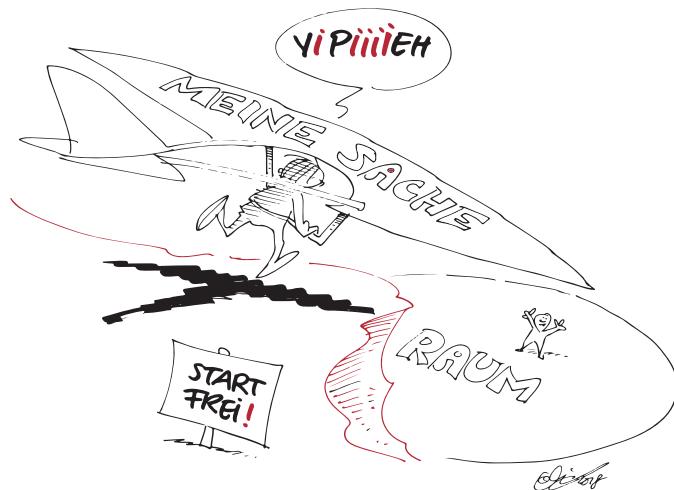
Und das geht nur, indem ich meine Arbeit gestalten kann.

Für diese eigene Gestaltung brauchen Mitarbeitende RAUM:

Anmerkung zur tätigkeitsbezogenen Begeisterung bei der Arbeit

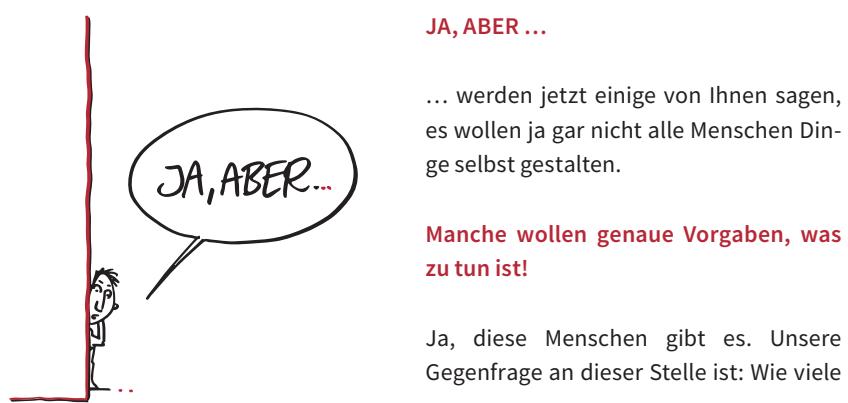
Wenn wir hier von Begeisterung sprechen, meinen wir nicht, dass alle Mitarbeitenden den ganzen Tag strahlend durch die Gegend springen. Gemeint ist vielmehr eine Art Grundbegeisterung:

- Wie erzählen Ihre Mitarbeiter anderen von ihrer Arbeit?
- Wie fühlen sie sich während ihrer Arbeit: Erleben sie immer mal wieder dieses Gefühl von Lebendigkeit, von »richtig« sein, von Verbundenheit mit dem, was ihnen wichtig ist?
- Haben sie das Gefühl, mit dem, was sie an Fähigkeiten, Interessen, Erfahrungen mitbringen, am richtigen Platz zu sein?



Darüber hinaus ermöglichen große Gestaltungsspielräume für die eigene Arbeit:

- **Selbstwirksamkeit zu erleben** – »ich kann etwas und bewege was«,
- **Wertschätzung zu spüren** – »man traut mir das zu«,
- zu lernen, die eigenen **Fähigkeiten zu erweitern**, sich zu entwickeln.



sind es noch, nachdem Sie Ihr Unternehmen so umgestaltet haben, wie es in diesem Buch beschrieben ist?

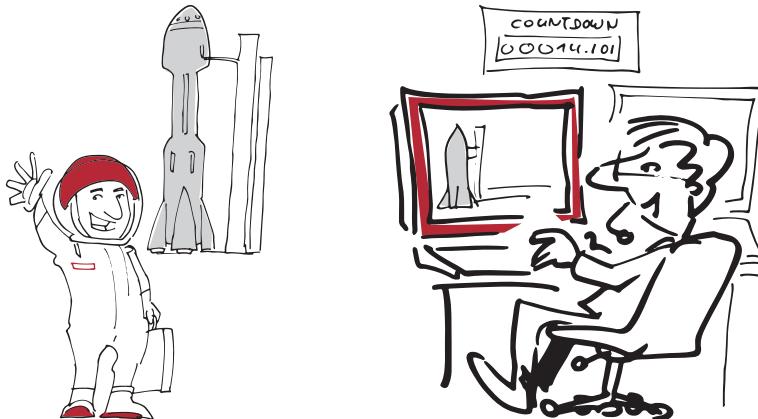
Und da sagen wir: Es werden sehr, sehr wenige sein.

Für die praktische Umsetzung ist allerdings wichtig, folgende Differenzierungen in Bezug auf das Thema Gestaltungsspielräume zu machen:

Aspekt A) Gestaltung im Sinne von »Entwicklung neuer Inhalte oder Strukturen«

Pioniere	Unterstützer
wollen »Neues« in die Welt bringen	helfen gerne anderen bei der Verwirklichung von Ideen
trauen sich, Neuland zu betreten	stehen lieber in der zweiten Reihe
haben Lust auf Verantwortung für das »große Ganze«	arbeiten gerne zu
sind eher risikobereit	sind eher risikoscheu

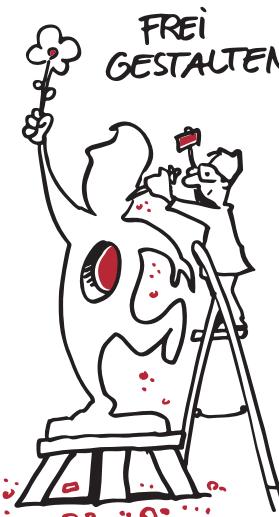
Menschen werden sich an ganz unterschiedlichen Stellen dieser Skala einordnen. Dabei wird es in der Tat mit großer Wahrscheinlichkeit mehr Menschen geben, die sich auf der rechten Seite der Skala einordnen (und viele von denen, die sich links einordnen, werden im Laufe ihrer Berufskarriere entweder Führungskraft werden oder sich selbstständig machen).



Allerdings heißt das nicht, dass sich diese »Unterstützer« keine Gestaltungsspielräume wünschen!

Denn es gilt, noch weiter zu unterscheiden:

Aspekt B) Gestaltung hinsichtlich der »Freiheitsgrade in Bezug auf die Umsetzung des eigenen Arbeitsbereichs«

Gestalter der eigenen Arbeit	Abarbeiter
 <p>FREI GESTALTEN</p> <p>Die übertragenen Aufgaben frei gestalten/es auf »meine Art« machen</p>	 <p>ABARBEITEN NACH VORGABE</p> <p>Abarbeiten nach genauen Vorgaben</p>

In Bezug auf Aspekt B gilt unseres Erachtens eindeutig:

Wenn Sie die Bedingungen so gestaltet haben, wie dieses Buch sie beschreibt, wird es kaum noch Menschen geben, die sich hier auf der rechten Seite einordnen möchten.

Nun gut, werden Sie vielleicht sagen, es ist gut für die Menschen, wenn sie Gestaltungsspielraum bekommen. Aber ist es auch gut für das Unternehmen? Wo kommen wir denn da hin, wenn jeder »sein Ding« macht? Führt das nicht zu unkoordiniertem Chaos?

Nein.

Denn Spiel-RÄUME entstehen innerhalb eines RAHMENS. Und dieser Rahmen sorgt – wenn er gut gestaltet und für alle sichtbar ist – dafür, dass »in die gleiche Richtung gespielt wird«.

5.2 Orientierung durch Vorgaben und Spielregeln

In jedem Unternehmen gibt es Rahmenbedingungen, die feststehen und nicht geändert werden können. Manche davon sind dem Unternehmen **von außen vorgegeben** – wie z.B. Gesetze und spezielle Vorschriften. Diese müssen alle Menschen, die dort arbeiten, einfach kennen.

Es gibt aber auch immer eine ganze Reihe von Vorgaben und Regeln, **die sich das Unternehmen selbst gegeben hat**, zum Beispiel:

- Leitbilder/Visionen,
- Regeln und Prinzipien,
- Qualitätskriterien,
- operative und strategische Ziele.

Und hier wird es schon kniffliger. Die erste Frage ist:

Sind sie irgendwo aufgeschrieben oder sind es »ungeschriebene Gesetze«? Und wenn sie aufgeschrieben sind, wieviel Interpretationsspielraum eröffnen sie?

Wenn man genau anschaut, sind die selbst gegebenen Regeln oft gar nicht so eindeutig, wie diejenigen, die sie aufgestellt haben (also in aller Regel die Unternehmensleitungen oder die entsprechenden Bereichsleitungen) meinen.



Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht also darin, sich ihres eigenen Rahmens bewusst zu werden und ihn für alle explizit zu machen.

Das hat seine ganz speziellen Tücken und Herausforderungen, auf die wir im übernächsten Kapitel (»Kriterien klären – Selbstkontrolle ermöglichen«) eingehen werden.

In jedem Fall gilt:

Nur wenn dieser Rahmen klar definiert ist, kann er die notwendige Orientierung geben für die eigenständige, kreative Ausgestaltung von Spielräumen der Einzelnen.

Das heißt, jedes Unternehmen, das die Eigenständigkeit und Kreativität seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen möchte, sollte sich die Fragen stellen:

- Ist der Rahmen für die Menschen in unserem Unternehmen klar definiert?
- Wo ist er eher diffus?
- Wo fehlen orientierende Vorgaben?

Ein zentraler Baustein dieses orientierenden Rahmens für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Definition von ROLLEN.

5.3 Das Rollenkonzept

Sie ersetzen in klugen Unternehmen die herkömmlichen Stellenbeschreibungen. Diese schreiben viel zu statisch und voneinander abgrenzend fest, was die Einzelnen »zu erledigen« haben.

In klugen Unternehmen geht es stattdessen um die Verteilung von Rollen und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten.

Das heißt, es wird lediglich festgelegt, wer wofür zu sorgen hat. Die genaue Ausgestaltung der Rolle bleibt dem Rollenträger überlassen.

Menschen können – wie im privaten Leben auch – verschiedene Rollen ausfüllen, und die Rollen können je nach aktuellem Bedarf auch, wechseln.

Ein scheinbar kleiner Unterschied – der aber wesentlich für das Eröffnen von Gestaltungsräumen ist.

Ein Beispiel:

Die Assistenz der Geschäftsführung ist in aller Regel dafür zuständig, Gäste zu empfangen und zu bewirten, die ins Unternehmen kommen. Hierzu könnte man eine Liste erstellen mit Aufgaben, die diese Person abzuarbeiten hat:

- Kaffee kochen,
- Tisch eindecken,
- Gäste in Empfang nehmen, usw.

Wenn ich aber stattdessen dieser Person sage:

»Deine Rolle ist es, Gastgeberin des Hauses zu sein, und du hast dafür zu sorgen, dass wir uns unseren Gästen gegenüber als attraktives Unternehmen präsentieren und dass sich unsere Gäste bei uns wohlfühlen.«

Dann stelle ich damit ganz klar, was der Sinn und das Ziel ihrer Tätigkeit ist, und ich eröffne dieser Person einen Raum, in dem sie diesen Verantwortungsbereich gestalten – und zu ihrer Sache machen kann. In diesem Raum wird die Wahrscheinlichkeit, dass kreative Ideen entstehen, die über das »Erledigen von Aufgaben« hinausgehen, deutlich erhöht.



Eine Rolle entspricht also einem definierten Verantwortungsbereich – und Verantwortungsbereiche gehen immer mit **Gestaltungsspielraum** und **ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN** einher.

Unterschied zwischen »ROLLE« und »Delegieren«

Beim Delegieren werden Aufgaben nach ihrer Erledigung jeweils an die Führungskraft zurückgegeben und diese entscheidet dann, wie die Ergebnisse weiterverwendet werden. Eine Rolle hingegen bedeutet, dass das **ganze Paket** an eine Person übergeben wird. Ein solches Paket enthält immer auch **Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen**.

Der erste Schritt zur Einführung von Rollen besteht also darin, genau diese Verantwortungspakete zu schnüren. Das ist im Zweifel eine aufwändige Puzzle-Arbeit – die sich aber im Sinne selbstverantwortlichen Arbeitens unbedingt lohnt.

Konkret bedeutet das:

Zunächst werden alle Aufgaben und Tätigkeiten, die in einem Team oder einem Bereich anfallen, gesammelt und einzeln aufgeschrieben. Diese werden dann zu voneinander abgrenzbaren Verantwortungsbereichen zusammengefasst und entsprechend benannt. Dabei ist es nicht wichtig, wie groß oder klein die entsprechende Rolle wird. Wichtig ist, dass sie einen **Raum definiert**, der zum ganz überwiegenden Teil eigenständig gestaltet werden kann. Wenn das nicht der Fall ist, ist der Zuschnitt der Rolle noch nicht gut gewählt.

Zusätzlich zu der zentralen Frage: »**Wofür ist zu sorgen?**« bzw. »Was ist sicherzustellen?« müssen pro Rolle drei weitere Punkte verbindlich erklärt werden:

Was sind die mit dieser Rolle einhergehenden AUFGABEN?

An dieser Stelle sollten auch alle vorhandenen Hilfestellungen (wie z.B. Checklisten) oder Vorgaben (wie z.B. Prozessbeschreibungen oder notwendige Qualitätsprüfungen) hinterlegt werden.

Welche VORAUSSETZUNGEN sind notwendig, um die Rolle auszufüllen bzw. zu erlernen?

Hier geht es sowohl um persönliche Fähigkeiten, die für diese Rolle vorausgesetzt werden (wie z.B. analytisches Denken, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Sorgfalt) als auch um spezielle Fertigkeiten und Qualifikationen.

Welche ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN sind mit dieser Rolle verbunden

Wenn es keine Entscheidungskompetenzen gibt, ist es noch keine Rolle!

Wenn man anfängt, die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen in Form von Rollen zu beschreiben, wird man schnell feststellen, dass für viele Rollen neue Bezeichnungen gefunden bzw. erfunden werden müssen, weil es noch keine passenden, eingeführten Begriffe gibt. Das hat aber wiederum den Vorteil, dass für alle Beteiligten damit deutlich sichtbar wird, dass mit einer neuen Bezeichnung auch ein neues Verständnis dessen verbunden ist, was Menschen im Unternehmen tun – bzw. wofür sie sorgen.

Bei eingeführten Begrifflichkeiten – z.B. der Kommissioniererin im Lager – ist es dagegen wichtig, diese neu zu füllen. Eine Kommissioniererin ist dann z.B. nicht mehr diejenige, die die Waren aus dem Regal holt und auf den Kommissionierwagen sortiert, sondern sie ist die Person, die dafür sorgt, dass die Kundinnen und Kunden genau das

bekommen, was sie bestellt haben. Damit legt sie die Basis für Kundenzufriedenheit und sie ermöglicht den Kollegen, die nach ihr kommen, ein reibungsloses Weiterbearbeiten der Aufträge. Oder umgekehrt formuliert: Wenn die Kommissioniererin die falschen Waren aus dem Regal holt, zieht dies einen langen »Rattenschwanz« an Mehraufwand hinter sich her, im Zweifel bis hin zur Reklamation des Kunden.

Auf eine solche verantwortungsvolle Arbeit ist es viel leichter möglich stolz zu sein – und sie mit dem dazugehörigen Verantwortungsgefühl und der notwendigen Akribie auszuführen.

Durch eine solche Rollendefinition wird die Bedeutung des Tuns der Einzelnen, auch für die Mitarbeitenden der angrenzenden Bereiche, viel deutlicher – und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ihm die entsprechende Wertschätzung entgegengebracht wird.

Über die Notwendigkeit und positiven Effekte einer Wertschätzungskultur werden wir in Kapitel 10 noch ausführlich eingehen.



9 Sicherheit gewährleisten

Viel Freiraum und definierte Rahmen, klare Kriterien und ein gemeinsames Verständnis für Erfolg sind wichtige Elemente beim Bau kluger Unternehmen. Aber sie werden alle ihre Wirkung verfehlten, wenn zwei innerbetriebliche Kulturaspekte nicht gewährleistet sind:

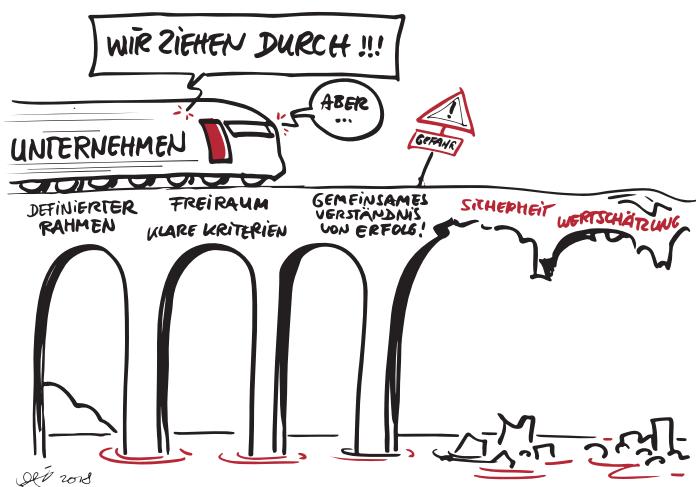
- **Sicherheit**
- und
- **Wertschätzung.**

Nur in einer sicheren Umgebung werden sich die Menschen trauen, Eigeninitiative und Kreativität zu zeigen.

Und nur, wenn sie sich in ihren Leistungen und in ihrer Person anerkannt fühlen, werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft bereit sein, dem Unternehmen ein hohes Engagement zu schenken.

In diesem Kapitel widmen wir uns den verschiedenen Dimensionen des Themas SICHERHEIT.

Im nächsten Kapitel geht es darum, wie eine Kultur der Wertschätzung gefördert und gestützt werden kann.



9.1 Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für Teamarbeit

Letztendlich kann man sagen, dass alle Themen der vorangegangenen Kapitel dazu dienen, zu zeigen, wie man den in einer Organisation arbeitenden Menschen einen **sicheren Raum** für ihre Arbeit zur Verfügung stellt. Ob es sich um ermunternde Kommunikation oder um klare Rahmen und Kriterien handelt – es geht immer darum, die **Sicherheit für selbstverantwortliches Handeln zu erhöhen**. Letzteres ist absolut zentral, wenn wir möchten, dass Menschen den Spielraum, den wir ihnen gegeben haben, auch nutzen.

Schauen wir uns dazu einmal genauer an, was wir da eigentlich von unseren Mitarbeitenden erwarten, wenn wir von ihnen **EIGENINITIATIVE** fordern:

Eigeninitiative erschöpft sich nicht darin, mal eine Idee in den Raum zu werfen und zu schauen, was passiert. Es geht es immer darum, selbst ins TUN zu kommen. Dies umfasst mehrere bewusste Schritte:

- ① Ich beurteile die Dinge um mich herum (das muss ich mir zutrauen bzw. es muss mir zuge- traut werden),
- ② ich leite daraus die Notwendigkeit zu Veränderungen (also zum Handeln) ab,
- ③ die ich in Gang setze und
- ④ verantwortlich weiterführe.

Das heißt auch, indem ich eigeninitiativ handele, vertrete ich immer **offen sichtbar einen Standpunkt** – den ich ggf. auch gegen Einwände und Widerstände verteidigen muss, um ans Ziel zu kommen.

UND: **Ich gehe damit immer das Risiko ein, mich falsch zu entscheiden.**

(zum Thema »falsche« Entscheidungen vgl. in Kapitel 4.2 den Exkurs zu »Echte« Entscheidungen).

Hier kommt nun das Thema **PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT** ins Spiel:

- Was passiert im Team, wenn sich meine Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellt?
- Oder schon in einem früheren Stadium: Wie entstehen Entscheidungen im Team? Kann ich mich trauen, auch einen unfertigen Vorschlag einzubringen, um ihn gemeinsam weiterzuentwickeln?

Die Forscherin Amy C. Edmondson hat sich viele Jahrzehnte mit diesen Fragen beschäftigt und herausgefunden, dass die Ausprägung der psychologischen Sicherheit im Team ganz direkt mit der Leistung des Teams korreliert:

Je größer die psychologische Sicherheit, desto höher ist die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Teams.¹



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT zeigt sich darin, dass Menschen sich in ihrem Team **unsicher zeigen** können – **OHNE Angst** zu haben, in irgendeiner Form abgewertet zu werden.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn im Arbeitskontext, in dem wir eine professionelle Rolle ausfüllen, wollen wir unbedingt gut dastehen, niemand soll uns für irgendwie unfähig oder unprofessionell halten. Da braucht es ein enormes Maß an Vertrauen, dass es mir *nicht* negativ nachhängt, wenn ich einmal Schwäche gezeigt habe oder z.B. einen unausgegorenen Vorschlag gemacht habe.

Vertrauen und psychologische Sicherheit

Martin Rost arbeitet in einem Artikel über das Wirken von Amy C. Edmondson folgenden Unterschied zwischen diesen zwei Begriffen heraus:

»Vertrauen bezieht sich auf andere Personen, denen man vertraut. Psychologische Sicherheit drückt aus, dass man sich selbst **sicher dabei fühlt, in einem Team über kritische Themen, Probleme und Fehler zu sprechen**. Psychologische Sicherheit findet auf Teamebene statt, während Vertrauen zwischen zwei Personen entsteht.« (Rost 2025, 100)

Das Problem:

Je stärker die Beteiligten innerhalb unterschiedlichster hierarchischer Kontexte (Schule, Elternhaus, Universität, Unternehmen ...) verinnerlicht haben, dass Schweigen die

1 Diese Formel stimmt nur dann, wenn es gemeinsam formulierte (hohe) Ansprüche an die gemeinsame Arbeit gibt. Das sollte zwar selbstverständlich sein, ist es aber oft nicht, wie Josef A. Fischer und Hendrik Hüttermann in ihrem Artikel »Impact statt Ego. Psychologische Sicherheit und Hochleistung in Teams wirksam fördern« ausführen (Fischer/Hüttermann 2022).

sichere Alternative ist, desto herausfordernder ist der Umlernprozess. Wenn das hierarchische Denken in einer Organisation tief verankert ist – was nach wie vor eher die Regel als die Ausnahme darstellt –, kann es sich so anfühlen, als würde man **gegen die Schwerkraft anarbeiten**. Vor diesem Hintergrund bringt Edmondson die **neue Rolle der Führungskraft** so auf den Punkt:

»Führung kann als eine Kraft verstanden werden, welche die Menschen und ihre Organisationen darin unterstützt, auf **unnatürliche Weise** zu handeln: **sich zu äußern, zu lernen, kluge Risiken einzugehen, verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen und besonders herausfordernde Probleme zu lösen.**« (Edmondson 2021, 126, Hervorhebungen hinzugefügt)

Um dieses Verhalten zu fördern, empfiehlt sie Führungskräften in ihrem Buch »Die angstfreie Organisation« (Edmondson 2021) drei Schritte:

1. Die Notwendigkeit deutlich machen:

Verdeutlichen, welchen konkreten Beitrag Mitarbeitende zum Erfolg leisten können: **Wozu** genau brauchen wir eure Sichtweisen, eure Ideen, eure Eigeninitiative?

2. Zur Mitwirkung einladen:

Regelmäßige, geschützte Räume schaffen, in denen Menschen nach ihrer Meinung **gefragt** werden und die Hürde ganz niedrig liegt, sich zu äußern (z.B. indem sie immer wieder erfahren, dass ihnen aufmerksam zugehört wird).

3. Auf alle Beiträge produktiv reagieren:

Natürlich werden nicht alle eingebrachten Ideen neu und hilfreich sein. Hier darf und sollte selbstverständlich ehrliche Rückmeldung gegeben werden. Aber was immer gilt: Die Menschen haben sich die **Mühe** gemacht, sich zu äußern und oft hat es sie auch **Mut** gekostet. Und *dafür* kann – und sollte – ich mich als Führungskraft immer **bedanken**.

Es reicht jedoch nicht aus, psychologische Sicherheit auf Team-Ebene zu gewährleisten. Auch die Organisation als Ganzes ist hier in der Pflicht.

9.2 Entscheidungen organisatorisch absichern

Die Auswirkungen von Entscheidungen, die innerhalb eines Teams getroffen werden, gehen oft über dieses hinaus. Das heißt, im Rahmen der Führungsaufgabe, **SICHERHEIT ZU GEWÄHRLEISTEN**, stellt sich auch für die Gesamtorganisation die Frage nach

- **einem förderlichen Umgang mit Fehlern und »falschen« Entscheidungen.**
Wenn Unternehmen wollen, dass die dort arbeitenden Menschen möglichst eigenständig in ihrem Arbeitsfeld entscheiden, ist es notwendig, sehr genau darauf zu achten, wie im Nachhinein mit diesen getroffenen Entscheidungen umgegangen wird.

Die Autoren



Ulla Domke

Die in Soziologie promovierte Pädagogin berät seit über 25 Jahren mittelständische Unternehmen zu den Themenfeldern Führung, Gestaltung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit auf Führungsebene, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie ist der festen Überzeugung, dass erfüllende Arbeit ein großes Glückspotenzial in sich birgt und dass Unternehmen die Orte sind, an dem dieses gehoben werden kann – und sollte. Wirtschaftlicher Erfolg ist dann das Ergebnis. Ulla Domke ist Gründerin des awisu Think-and-Do-Tanks, einer einzigartigen Lerngemeinschaft mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer, die durch regelmäßige fachliche Impulse und im Austausch miteinander Mut macht, lebendige und kluge Gemeinschaften zu schaffen, die einen wert- und sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten (<http://www.awisu.de>).

E-Mail: domke@awisu.de



J. Martin Granica

Der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler war zwölf Jahre geschäftsführender Inhaber eines mittelständischen Großhandels und arbeitete ab 2007 beratend zu den Themen Unternehmenskommunikation und Gründung, seit 2012 als Wissenschaftler und Berater zu den Themen Entrepreneurship, Führung und Organisationsentwicklung. In den Jahren 2012 bis 2017 war er Mitgründer des awisu Think & Do Tanks. Bis 2019 war er geschäftsführender Gesellschafter der InnovationCenter.ruhr GmbH & Co. und entwickelte analoge Formate zur besseren Bewältigung der digitalen Transformation. Seitdem arbeitet er als Innovationsdiplomat an Schnittstellen von Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Kommunen und Verbänden.

E-Mail: jmg@innovationcenter.ruhr



Michael Hüter

Der Pressezeichner, Karikaturist und Illustrator hat zahllose Zeitschriften, Broschüren, Kalender und Karten sowie in etwa 60 Bücher mit Illustrationen versehen. Er arbeitet u. a. für verschiedene große Industrieunternehmen und öffentliche Auftraggeber. Er lebt und arbeitet im Ruhrgebiet, ist aber gern und oft als Zeichner auf Reisen. Er begleitet international Workshops, kommentiert Kongresse und hinterlässt überall eine breite Spur aus Zeichnungen und Skizzen.

E-Mail: mihueter.mds@gmail.com

Danke!

Wir danken allen Unternehmerinnen und Unternehmern, mit denen wir im Rahmen der awisu Think-and-Do-Tanks alle Themen dieses Buches intensiv diskutiert und in vielfältiger Weise umgesetzt haben, für ihre Inspiration und ihren Mut, sich in ihrer Rolle als Unternehmensgestalter den Herausforderungen unserer Zeit zu stellen.

ÜBERZEUGT? JETZT DIREKT BESTELLEN

- Sicherheit beim Online-Einkauf
- Versand kostenfrei
- Kostenlose Rücksendung



Trusted Shops
Käuferschutz

Unser aktuelles Buchprogramm finden
Sie hier: <https://shop.haufe.de/buchwelt>

SCHÄFFER
POESCHEL