LeaDO Kultur stärken. Leistung entfalten.

Über die Brücke zur Eigenverantwortung

Wie Sie den Haltungssprung in der Führung meistern und Ihre Organisation zukunftsfähig machen.

Die Situation kennen viele erfolgreiche Unternehmen: Das Geschäft boomt, die Organisation wächst, doch intern knirscht es. Mitarbeitende und Führungskräfte spüren einen "Wachstumsschmerz" – sie leiden unter Überlastung, unklaren Prozessen und Reibungsverlusten zwischen Abteilungen. Der Impuls vieler Führungskräfte in solchen Drucksituationen ist verständlich, aber fatal: Sie greifen auf bewährte Muster von Kontrolle und Anweisung zurück. Doch statt das System zu stabilisieren, erhöhen sie nur den Druck im Kessel. Die Folge ist ein Innovations- und Grundlagenstau, der die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gefährdet.

Dieser Artikel zeigt, warum der Ausweg nicht in mehr Kontrolle, sondern in einem bewussten Haltungssprung liegt. Er beschreibt den Weg über eine Brücke – von einer Kultur der Fremdbestimmung zu einer der Eigenverantwortung. Ein Weg, der Mut erfordert, aber enorme Potenziale für jeden Einzelnen, für die Teams und für die gesamte Organisation freisetzt.

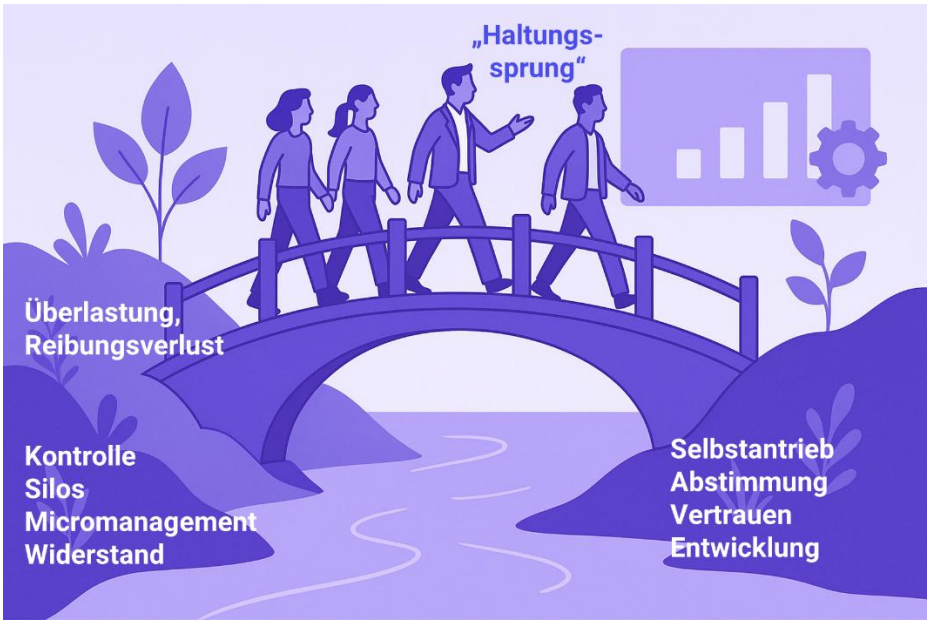
Die Vision: Wie sieht die andere Seite der Brücke aus?

Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der...

- ... Führungskräfte nicht mehr die obersten Problemlöser und Kontrolleure sind, sondern Architekten und Coaches. Ihre Hauptaufgabe ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre Mitarbeitenden erfolgreich sein können. Sie geben Orientierung, entfernen Hindernisse und fördern Entwicklung.
- ... Mitarbeitende den Sinn ihrer Arbeit kennen, weil sie das "Warum" hinter den Zielen verstehen. Sie übernehmen proaktiv Verantwortung für das "Wie", bringen ihre Ideen ein und treffen Entscheidungen im Rahmen klarer Leitplanken.
- ... Teams nicht in Silos gegeneinander, sondern bereichsübergreifend miteinander arbeiten. Sie nutzen ihre kollektive Intelligenz, um die besten Lösungen für den Kunden zu finden, und leben eine offene Feedback- und Lernkultur.

Der Nutzen dieses Haltungssprungs ist dreifach:

- Für den Einzelnen: Weniger Stress durch Micromanagement, mehr Sinnerfüllung, persönliche Entwicklung und das Gefühl, wirklich etwas zu bewirken.
- Für das Team: Gesteigerte Innovationskraft, schnellere und bessere Entscheidungen, hohe psychologische Sicherheit und ein starker Zusammenhalt.
- Für die Organisation: Erhöhte Agilität und Resilienz in einem dynamischen Markt, eine stärkere Anziehungskraft für Talente und nachhaltiges, gesundes Wachstum.



Das Fundament verstehen: Was Theorie und Modelle uns sagen

Um die Brücke erfolgreich zu überqueren, müssen wir das Fundament verstehen, auf dem wir stehen. Zwei Modelle helfen uns dabei:

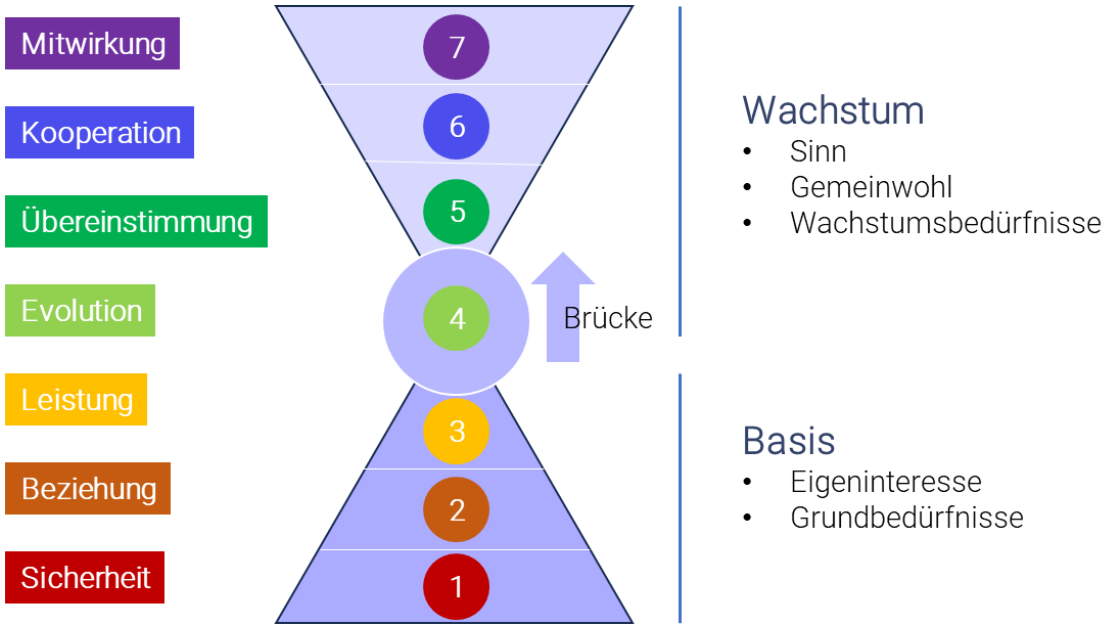
1. Das Menschenbild: Kontrolle (Theorie X) vs. Vertrauen (Theorie Y)

Jedes Führungshandeln basiert – oft unbewusst – auf einem Menschenbild.

- Theorie X (Das alte Ufer): Geht davon aus, dass Menschen von Natur aus arbeitsscheu sind und durch Druck und Kontrolle zur Leistung gebracht werden müssen. Führung ist hier vor allem Aufsicht.
- Theorie Y (Das neue Ufer): Geht davon aus, dass Menschen von Natur aus motiviert, kreativ und verantwortungsbewusst sind, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Führung ist hier vor allem Befähigung.
- Der Haltungssprung ist der bewusste Wechsel von einem misstrauischen X- zu einem vertrauensvollen Y-Weltbild.

2. Das Barrett-Modell: Von den Angst zum Wachstum

Richard Barrett beschreibt die Entwicklung einer Organisation in sieben Ebenen. Für unseren Haltungssprung sind drei Bereiche entscheidend:



- Ebene 1-3 (Basisbedürfnisse): Hier geht es um Sicherheit und das Vermeiden von Negativem. Wenn eine Organisation hier durch Kontrolle, Bürokratie und interne Konkurrenz feststeckt, verbrennt sie enorme Energie in interner Reibung. Barrett nennt dies "kulturelle Entropie" – verschwendete Kraft, die nicht beim Kunden ankommt. Symptome wie "unklare Verantwortlichkeiten" oder "Silodenken" sind typische Entropie-Erzeuger.
- Ebene 4 (Transformation): Das ist die Brücke. Hier findet der Wandel von Angst zu Vertrauen statt. Es geht um Lernen und Anpassungsfähigkeit.
- Ebene 5-7 (Wachstumsbedürfnisse): Hier entfaltet sich das volle Potenzial: Sinn, Kooperation, Innovation und Eigenverantwortung sind die Norm.

Die typischen Herausforderungen wachsender Unternehmen zeigen, dass viel Energie auf den unteren Ebenen verloren geht. Der Weg nach oben führt unweigerlich über die Brücke der Transformation.

Der Fahrplan: In drei Phasen über die Brücke

Eine solche Transformation ist ein Marathon, kein Sprint. Sie lässt sich in grob drei Phasen gliedern:

Phase 1: Bewusstsein und Ausrichtung (Start in die kulturelle Transformation)

- Die bestehende Kultur und ihre limitierenden Faktoren werden analysiert. Es beginnt eine intensive Auseinandersetzung, welche zentralen Werte den zukünftigen Erfolg der Organisation ermöglichen.
- Die Geschäftsleitung definiert und kommuniziert das Zielbild und das "Warum" der Veränderung. Das Führungsleitbild dient als Leitstern in der Transformation.
- Ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit des Haltungssprungs wird im gesamten Führungskreis geschaffen.

Phase 2: Befähigung und Experimentieren (1-3 Jahre)

- Das Herzstück: Ein verbindliches Führungsentwicklungsprogramm wird aufgesetzt, um die Werte und Führungsverhalten zu stärken.
- Führungskräfte lernen und trainieren die neuen Methoden in geschützten Räumen.
- Pilot-Teams experimentieren mit neuen Zusammenarbeitsformen.

Phase 3: Verankerung und Kultivierung (laufend)

- Die Verbesserungspotenziale und Handlungsfelder werden mit Einbezug der Führungskräfte spezifiziert und es werden organisatorische Lösungen entwickelt und eingeführt, um die Kultur zu stärken (siehe nachfolgendes Praxisbeispiel).
- Erfolgreiche Experimente werden zum neuen Standard.
- Erfolge werden gefeiert und die Lernkultur wird kontinuierlich gepflegt.

Der Wandel kann gelingen, wenn er als systemische Aufgabe verstanden wird, die bei der Klarheit im Top-Management beginnt, die Führungskräfte gezielt befähigt und durch angepasste Strukturen im Alltag unterstützt wird.

Praxisbeispiel: Der Weg zu einem agilen Dienstleistungsunternehmen

Wie kann ein solcher Fahrplan konkret aussehen? Ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen stand genau vor dieser Herausforderung. Nach einer Phase starken Wachstums spürten die Führungskräfte und Mitarbeitenden die Belastungsgrenze.

Eine interne Analyse ergab ein klares Bild: Der zentrale Wunsch, der sich wie ein roter Faden durch alle Ebenen zog, war der nach "Klarheit, Struktur und Orientierung". Darauf aufbauend definierte das Unternehmen sein Zielbild für den nächsten Entwicklungssprung mit dem kraftvollen Titel "Einfach führen". Die Umsetzung erfolgte entlang von drei zentralen Hebeln:

Hebel 1: Das Fundament stabilisieren – Klarheit und Ausrichtung schaffen (Die GL ist am Zug)

Das Management erkannte, dass Eigenverantwortung ohne klare Orientierung nicht möglich ist.

- Strategische Ziele wirksam machen: Statt die Ziele nur einmalig zu verkünden, wurde ein dynamischer Prozess etabliert. Zuerst wurden die übergeordneten strategischen Ziele in einem partizipativen Prozess systematisch nach unten kaskadiert. So wurde für jedes Team übersetzt, was die Prioritäten des Managements für ihre spezifische Arbeit bedeuten, und das Team hat erarbeitet, wie ihr Beitrag konkret aussieht. Entscheidend war dabei der Abschied von starren Jahreszielen. Stattdessen wurde ein agiler Zielprozess eingeführt, der es ermöglicht, Ziele und Schwerpunkte unterjährig an neue Gegebenheiten anzupassen. Um diesen Prozess lebendig zu halten, wurden klare Routinen für die Statusreflexion etabliert. In regelmässigen, kurzen Zyklen wurde im Team und mit der Führungskraft der Fortschritt besprochen, Hindernisse identifiziert und der Kurs bei Bedarf justiert. Dies schuf eine kontinuierliche Transparenz über die Zielerreichung und ermöglichte eine proaktive Steuerung statt einer reaktiven Kontrolle am Jahresende.
- Fokus durch "Verzichtsplanung": Die Geschäftsleitung traf die mutige und transparente Entscheidung, bestimmte Projekte und Initiativen aktiv zu stoppen oder zu verschieben. Dieser Schritt war entscheidend, um den "Overload" zu reduzieren und den Fokus auf die wirklich wichtigen Prioritäten zu lenken.

Hebel 2: Führungskräfte befähigen – Vom Manager zum Coach werden

Das Management erkannte, dass die Führungskräfte der entscheidende Hebel für die Transformation sind, aber dafür Freiraum und neue Kompetenzen benötigen.

- Verbindliches Führungsprogramm: Es wurde ein modulares Entwicklungsprogramm für alle Führungskräfte aufgesetzt. Die Inhalte waren direkt aus den internen Bedürfnissen abgeleitet: (1) Coaching-Kompetenzen und Führen mit Fragen, (2) Wirksames Delegieren durch klare Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV), (3) Eine konstruktive Feedback-Kultur aktiv gestalten und (4) Effiziente und partizipative Meetings leiten.
- "Zeit für Führung" institutionalisieren: Um dem operativen Tagesgeschäft entgegenzuwirken, wurden feste Zeitblöcke für Führungsaufgaben (z.B. 1-on-1s, Team-Entwicklung) in den Kalendern verankert. Zudem wurden Formate wie "Peer Coaching" und "Communities of Practice" etabliert, um den Austausch und das Lernen unter den Führungskräften zu fördern.

Hebel 3: Das System ändern – Neue Rituale und Strukturen etablieren

Um die neue Haltung im Alltag zu verankern, wurden die "Spielregeln" der Zusammenarbeit verändert.

- Im Team Ziele setzen und Rollen klären: Beiträge zu Organisationszielen werden im Team besprochen und daraus individuelle Beiträge gem. Fähigkeiten und Rollen festgelegt. AKV werden geklärt.
- Feedback als Prozess verankern: Statt nur über eine bessere "Feedbackkultur" zu sprechen, wurden regelmässige, kurze Team-Retrospektiven zum Standard. Dies machte das gemeinsame Lernen zu einem festen Ritual im Arbeitsalltag.
- Meeting-Kultur sanieren: Es wurden unternehmensweite Spielregeln für Meetings eingeführt. Dies führte zu einer spürbaren Entlastung und steigerte die Effizienz der Zusammenarbeit erheblich.
- Kollaboration fördern: Ideen aus der Belegschaft wie temporäre, bereichsübergreifende Projektteams oder Stage (in anderen Bereichen und Teams reinschnuppern, um zu erfahren, was sie genau machen) wurden in Pilotprojekten umgesetzt. Die positiven Erfahrungen schufen eine Sogwirkung und halfen, Silos aufzubrechen.

Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass der Wandel gelingen kann, wenn er als systemische Aufgabe verstanden wird, die bei der Klarheit im Top-Management beginnt, die Führungskräfte gezielt befähigt und durch angepasste Strukturen im Alltag unterstützt wird.

Vom Konzept zur gelebten Realität: Wie ein digitales Führungstool hilft, den Wandel zu beschleunigen

Das beschriebene Praxisbeispiel zeigt: Eine Transformation ist möglich, aber sie ist anspruchsvoll und erfordert enorme Konsequenz auf allen Ebenen. Eine der grössten Gefahren bei solchen Vorhaben ist, dass gute Absichten und einzelne Initiativen (z.B. Trainings, neue Leitlinien) im Alltagsdruck versanden. Eine Gartner-Studie belegt dieses Dilemma eindrücklich: Während 83% der Führungskräfte die Bedeutung von Kultur kommunizieren, verankern nur 19% diese Kultur systematisch in Prozessen und Strukturen. Genau hier entsteht die Lücke zwischen Wollen und Tun.

Um diese Lücke zu schliessen und sicherzustellen, dass der Haltungssprung nachhaltig gelingt, braucht es mehr als nur isolierte Massnahmen. Ein digitales Führungstool, das die neue Haltung im Arbeitsalltag verankert und das gewünschte Verhalten zur einfachsten und logischsten Option macht, kann den Wandel beschleunigen und nachhaltig verankern.

Ein solches digitales Führungstool bietet LEADO. Es, vernetzt gezielt die entscheidenden Elemente, die für eine wirksame Führungskultur notwendig sind:

Ein solches digitales Führungstools wirkt als Beschleuniger und Stabilisator der kulturellen Transformation. LEADO ist quasi das digitale Geländer, das den Führungskräften und Teams hilft, sicher über die Brücke zu gehen. Konkret unterstützt es den Wandel folgendermassen:

1. Haltung wird sichtbar und handhabbar: Das neue Führungsleitbild ist nicht mehr nur ein Dokument auf dem Server, sondern wird in den täglichen Werkzeugen lebendig. Bei der Zielsetzung, im Feedbackprozess und in Entwicklungsgesprächen werden die neuen Werte und Verhaltensweisen als Massstab direkt integriert. LEADO übersetzt das "Warum & Wofür" in ein konkretes "Wie".
2. Prozesse werden ritualisiert und vereinfacht: Die im Praxisbeispiel genannten neuen Rituale (z.B. regelmässige 1-on-1s, Team-Kickoffs, Statusreflexionen) werden durch das Tool strukturiert und vereinfacht. Es erinnert, leitet an und dokumentiert. So wird aus einem guten Vorsatz eine verlässliche Gewohnheit, die nicht von der Disziplin einzelner Führungskräfte abhängt.
3. Befähigung geschieht "on the job": Die Plattform selbst dient als Lern- und Anwendungshilfe. Sie bietet Best-Practice-Vorlagen, intuitive Anleitungen und fördert durch Transparenz die Selbstreflexion. Eine Führungskraft wird direkt im Prozess befähigt, ein wirksames Zielgespräch zu führen oder konstruktives Feedback zu geben. Das schliesst die Lücke zwischen Training und Transfer in die Praxis.
4. Fortschritt wird messbar und steuerbar: Ein integriertes System liefert über Indikatoren und Cockpits wertvolles Feedback zur Kulturentwicklung. Leben die Teams die Feedback-Kultur? Werden die Ziele partizipativ entwickelt? Das Management kann so den Transformationsprozess datengestützt steuern, statt sich nur auf ein Bauchgefühl zu verlassen.

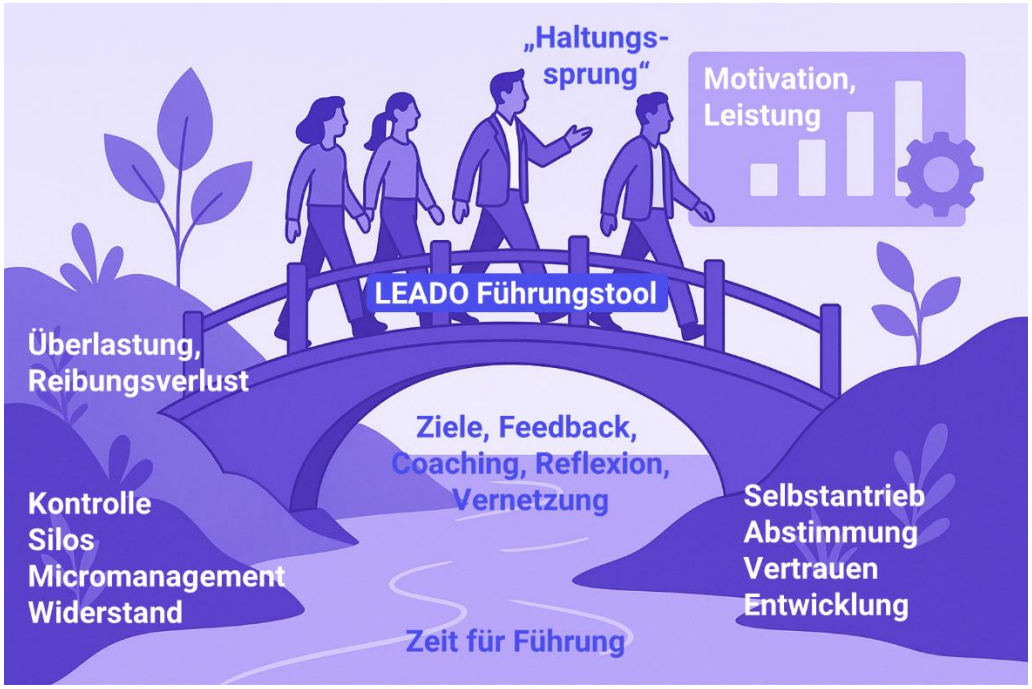
Ein solches integriertes System ist weit mehr als nur eine Software. Es ist ein Katalysator, der die Einzelteile – Haltung, Prozesse, Befähigung und Tools – zu einem funktionierenden Ganzen verbindet. Es nimmt den Führungskräften administrative Last ab und gibt ihnen ein wirksames Werkzeug zur Teamsteuerung an die Hand. Dadurch wird der Weg über die Brücke nicht nur sicherer, sondern auch schneller und nachhaltiger.

Fazit: Der Mut zum ersten Schritt über die Brücke zur Eigenverantwortung

Der Weg über die Brücke zur Eigenverantwortung mag anspruchsvoll erscheinen. Er erfordert von Führungskräften, liebgewonnene Sicherheiten aufzugeben und Vertrauen zu investieren, bevor sich der Erfolg einstellt. Doch dieser Weg ist keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit für jede Organisation, die im 21. Jahrhundert bestehen und gedeihen will.

Die gute Nachricht ist: Das Potenzial steckt bereits in Ihren Mitarbeitenden und Führungskräften. Der Wunsch nach Verantwortung, Sinn und Gestaltung ist da. Ihre Aufgabe als Führung ist es nicht, dieses Potenzial zu erzeugen, sondern es endlich freizusetzen.

Damit dieser anspruchsvolle Haltungssprung im Alltagsdruck nicht versandet, kann die Transformation durch ein integriertes digitales Führungstool wirksam unterstützt werden. Es fungiert als täglicher Begleiter, der die Führungskräfte dabei befähigt und entlastet, moderne Führungsroutinen wie regelmässiges Feedback, partizipative Zielsetzung und entwicklungsfokussierte Gespräche zu etablieren. Ein solches System macht das neue, gewünschte Verhalten zur einfachsten Option und stellt sicher, dass der Weg über die Brücke nicht nur begonnen, sondern auch erfolgreich und nachhaltig vollendet wird.



Kontakt

«Erfolgreiches 'Human Performance Engineering' lässt Menschen, Teams und Organisation nachhaltig wachsen.»

Ihr Ansprechpartner:

Marc Pfyffer
CEO und Co-Founder LEADO, Managing Partner bei Pfyffer Partner AG

marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch
Tel. +41 79 336 17 46

www.leado.ch
www.pfyfferpartner.ch