

# Wann Mitarbeitende Verantwortung übernehmen

Peter Kraushaar / Eva Zebisch

Manche Transformationen scheitern, andere sind erfolgreich. Warum eigentlich? Worauf kommt es an – abgesehen von der inhaltlichen Umsetzung? Eine aktuelle **Studie** zeigt: Ob **Transformation** gelingt, entscheidet sich weniger an Strategien als am Erleben im Alltag der Beschäftigten.

Ob Menschen Transformation als erfolgreich erleben, zeigt sich daran, wie sich der Arbeitsalltag währenddessen anfühlt. Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Prozessen liegt in **drei markanten Erfahrungen**:

- Selbstbestimmung,
- echte Beteiligung und
- psychologische Sicherheit.

Dort, wo diese drei Faktoren stark ausgeprägt sind, ist die Übernahme von Verantwortung möglich.

## Bereitschaft zur Verantwortung folgt klaren Bedingungen

Ein Kernthema gelingender Transformation ist die individuelle **Übernahme von Verantwortung** und das Treffen von Entscheidungen. Hier wünschen sich 88 Prozent der an der Umfrage Teilnehmenden mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume. Gleichzeitig sagen 44 Prozent, in unsiche-

ren Zeiten sollen lieber andere die schwierigen Entscheidungen treffen. Beides könnte man als den Ausdruck von Widerstand bzw. als Paradox interpretieren. Hierin steckt aber eine wichtige Aussage: Der Wunsch nach Verantwortungsübernahme ist vor allem in Transformationssituationen sehr sensibel.

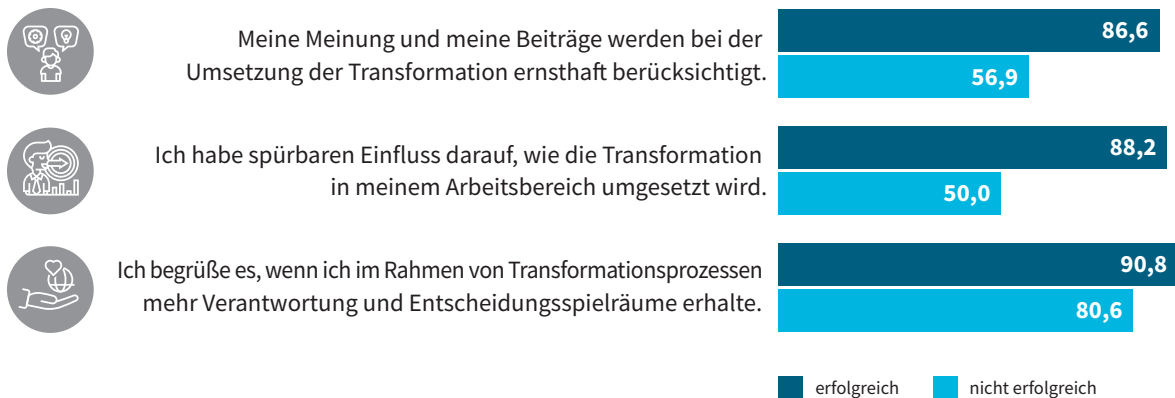
Der Ruf nach Verantwortung und Entscheidungsspielräumen wird damit zum Diagnoseinstrument. Er zeigt, wo Veränderung zur Zumutung und damit Verantwortung abgestoßen wird: Wenn Entscheidungsräume unklar sind, Beteiligung zum Scheintheater wird und es riskant ist, kritische Fragen zu stellen. Dann wird Verantwortung sofort zur Last, und Last wird nachvollziehbarerweise weitergereicht. Entscheidend ist deshalb nicht die Frage „Wie motivieren wir?“, sondern: „Welche Bedingungen machen Verantwortungsübernahme im Alltag sicher?“

## Individuelle Handlungsfähigkeit in der Unsicherheit

Die deutliche Mehrheit der Studiengruppe empfindet ihre Aufgaben in der Transformation als sinnvoll (84 Prozent) und die Ziele als nachvollziehbar und wichtig (82 Prozent). Auch Kompetenz und Handlungssicherheit scheinen aktuell ein stabilisierendes Element zu sein. 88 bzw. 87 Prozent sind zuversichtlich hinsichtlich ihrer neuen Aufgaben und Anforderungen in Bezug auf die Transformation.

Die selbstbewusste Beurteilung dieser Einstiegsfragen zeigt, dass die persönlichen Ressour-

» Ein Kernthema gelingender Transformation ist die individuelle Übernahme von Verantwortung und das Treffen von Entscheidungen.



**Abbildung:** In erfolgreichen Transformationen haben die Beschäftigten mehr den Eindruck, dass ihre Beiträge ernstgenommen werden und sie Einfluss ausüben können als in nicht erfolgreichen Transformationen.

cen in der Studiengruppe eine zuverlässig tragende Basis für die Bewältigung von Transformationsprozessen sind.

Zur **Selbstbestimmung:** In erfolgreichen Transformationen können 85 Prozent ihre Arbeitsweise frei gestalten; in nicht erfolgreichen sind es 63 Prozent. Aufgaben und Arbeitsinhalte an neue Anforderungen anpassen können 87 Prozent (in nicht erfolgreichen Transformationen sind es 58 Prozent). Diese Zahlen sind Gradmesser individueller Handlungsfähigkeit in Unsicherheit, die die Grundlage für Verantwortungsübernahme darstellt, die über reines „Abliefern“ hinausgeht.

## Klare Regeln entlasten Führung und Teams

Praktisch heißt das: Führung muss nicht jede Entscheidung selbst treffen. Führung muss die Entscheidungslogik so klar machen, dass andere entscheiden können, ohne Angst vor Sanktionen oder Rückdelegation. Eine Transformation, die Autonomie predigt, aber Entscheidungsrechte offenlässt, erzeugt unweigerlich Rückfragen, Abstimmungsschleifen und Übersteuerung – und damit genau das Gegenteil von Geschwindigkeit. Wer dagegen sauber trennt zwischen Leitplanken (was gilt), Entscheidungsraum (was Teams entscheiden) und Eskalation (wo Führung entscheiden muss), schafft Tempo durch Entlastung.

Ein Nebeneffekt ist nicht zu unterschätzen: Klar definierte Entscheidungsräume entlasten auch die mittlere Führungsebene, denn auch sie ist gleichzeitig Betroffene, Übersetzerin und Treibe-

rin. Sie muss nicht permanent interpretieren, was „gemeint“ ist, sondern kann Orientierung geben. Das reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen aus Angst vertagt oder in Gremien „vernebelt“ werden.

## Unklare Beteiligung führt zu Entscheidungsdiffusion

In erfolgreichen Transformationen sagen 87 Prozent, ihre Beiträge würden ernsthaft berücksichtigt; in nicht erfolgreichen nur 57 Prozent. Einfluss im eigenen Bereich erleben 88 Prozent im Vergleich zu 50 Prozent (bei nicht erfolgreichen Transformationen). Diese Differenzen verdeutlichen, dass Beteiligung schnell in Enttäuschung umschlägt, wenn Mitarbeitende Zeit und persönliches Engagement investieren, aber keine Wirkung sehen. Dann entsteht Resignation und im schlimmsten Fall Zynismus und innerer Rückzug.

Die Muster sind bekannt: Alibi-Partizipation, unklare Beteiligungslogik, zu späte Einbindung oder eine Überladung mit Formaten. Besonders kritisch ist eine unklare Trennung von Beteiligung und Verantwortung. Diese Fehler führen dazu, dass sich niemand (mehr) wirklich zuständig fühlt

„ Klar definierte Entscheidungsräume entlasten auch die mittlere Führungsebene.“

## STUDIE

Die 11. ComTeam AG Studie „INSIDE TRANSFORMATION“ richtet den Fokus auf Sicherheit, Mitgestaltung und Führung in tiefgreifenden Veränderungsprozessen.

An der Online-Umfrage beteiligten sich 466 Personen mit ihren Transformationserfahrungen.

Der Ergebnisbericht kann auf der Seite von ComTeam heruntergeladen werden.



oder fühlen will. Der Wunsch, Entscheidungen nach oben oder zur Seite abzugeben, ist dann der Versuch, sich selbst zu entlasten.

„Eine klare Trennung nach Information, Mitwirkung und Mitentscheidung schafft Sicherheit.“

Es gibt vor allem zwei Wege, dem entgegenzuwirken.

#### Beteiligungsgrad präzisieren

Eine klare Trennung nach Information, Mitwirkung und Mitentscheidung schafft Sicherheit:

- Wer nur informiert, sagt das offen und erklärt die Gründe dafür.
- Wer Mitwirkung will, macht Kriterien und Auswertung transparent: Welche Fragen sind offen? Woran entscheiden wir? Wann fällt die Entscheidung und durch wen?
- Und wer Mitentscheidung zusagt, muss auch Entscheidungsbefugnis delegieren.

#### Rückmeldung geben

Der zweite Baustein ist eine unbedingte Rückkopplung der oben genannten vereinbarten Maßnahmen: „Das werden wir umsetzen“, „Das prüfen wir“, „Das lassen wir bewusst sein“, „Es geschieht aus den folgenden Gründen“.

Ohne diese beiden grundlegenden Regeln entsteht mitunter ein „Beteiligungstheater“, das zu Change-Überdross und innerem Abschalten führt. Getreu dem Motto: „Lean over here, it comes again“ („Lasst uns einfach abwarten, bis es an uns vorbeigezogen ist“).

Mit der Berücksichtigung dieser beiden Bausteine ist das Steuerungsinstrument Beteiligung gerade in Veränderungsphasen wertvoll, weil es Energie bündelt: Mitarbeitende investieren dann dort, wo tatsächlich Einfluss möglich ist, statt in Endlosschleifen zu diskutieren. Und Führung bekommt bessere Beiträge, weil klar ist, welche Art von Input gerade gebraucht wird: Ideen, Risiken, Kriterien oder Entscheidungen.

## Führung sollte psychologische Sicherheit vermitteln

Trotz der im Schnitt hohen Zustimmungswerte der Befragten rund um ihre emotionale Situation und psychologischen Sicherheitsfaktoren – offenes Ansprechen von Fehlern mit 82 Prozent und Erwartungsklarheit über den weiteren Prozess mit 88 Prozent – zeigt sich im Detail, dass die Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Prozessen deutlich sind.

In erfolgreichen Transformationen können beispielsweise 92 Prozent Bedenken äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen; in nicht erfolgreichen sind es 68 Prozent. Diese Frage mag auf den ersten Blick nach einem Nebenschauplatz klingen. Klar ist aber: Ohne **Speak-up-Sicherheit** verpasst die Organisation wichtige Kritikpunkte von den Menschen, die sich täglich mit den zentralen Abläufen und Logiken im Unternehmen beschäftigen. Darüber hinaus stärkt es das Verantwortungsgefühl derer, die von der Transformation betroffen sind, wenn sie Risiken, Zielkonflikte und Fehler früh benennen können.

„In erfolgreichen Transformationen können 92 Prozent Bedenken äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.“

Hier spielt das **Führungsverhalten** eine wichtige Rolle: In vielen Teams ist nicht klar, ob kritische Anmerkungen erwünscht sind oder ob sie als Bremsen in der Zielerreichung gesehen werden. Führung kann hier entgegenwirken, indem sie klarmacht, dass konstruktive Beiträge wichtig sind: echtes Zuhören an den Tag legen, nachfragen, die Perspektive würdigen. Auch hier ist wieder die spätere Rückkopplung wichtig, wie und ob die Kritik in der Praxis umgesetzt wurde.

Menschen brauchen vor allem in unsicheren Zeiten Orientierung. In der Praxis funktioniert gut, wiederholt und konsistent entlang **dreier Ebenen** zu kommunizieren:

1. Warum ist die Veränderung notwendig?
2. Was genau verändert sich (Zielbild, Leitplanken, nächste Schritte)?
3. Was heißt das für den Einzelnen in Bezug auf Aufgaben, Prioritäten und Zusammenarbeit?

Die damit einhergehende Klarheit reduziert Interpretationsspielräume und damit die typische Gerüchteküche und macht es leichter, konkrete Bedenken zu formulieren.

## Spagat zwischen Tagesgeschäft und Transformation

Die Studie zeigt zudem, wie stark Transformation als Doppelbelastung erlebt wird: 63 Prozent sagen,

„Wenn alles wichtig ist, ist am Ende nichts mehr wichtig.“

Veränderung koste so viel Zeit und Energie, dass das Tagesgeschäft zu kurz kommt; 42 Prozent kämpfen damit, die richtigen Prioritäten zu setzen. In dieser Lage ist der Wunsch, dass „andere entscheiden“, oft schlicht ein Wunsch nach Entlastung. Wenn alles wichtig ist, ist am Ende nichts mehr wichtig und jede Entscheidung kann überfordernd wirken. Und Überforderung führt selten zu Entscheidungen mit Weitsicht.

Unterstützung durch die Organisation (gesamt 75 Prozent Zustimmung) wirkt hier als entscheidender Puffer: In erfolgreichen Projekten erleben 89 Prozent organisatorischen Rückhalt – in weniger erfolgreichen nur 50 Prozent.

Organisationen erkennen zunehmend, dass Unterstützung beim Spagat zwischen Tagesgeschäft und Transformation entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Vielen fällt der Wechsel zwischen operativen und strategischen Aufgaben dennoch schwer – ein Kernproblem organisationaler Ambidextrie. Erfolgreiche Organisationen unterscheiden sich vor allem durch gezielte Unterstützung: ausreichend Zeit, Begleitung und Ressourcen. Das sind zentrale Faktoren für Sicherheit empfinden, ein Gefühl von Wertschätzung und die Bewältigung der Doppelbelastung. **c!**



**Peter Kraushaar**

ist Partner bei ComTeam und Leiter der Studie **INSIDE TRANSFORMATION**. Er verfügt über langjährige internationale Führungserfahrung und umfassende Praxis als Business Coach und Management Consultant. In Transformationsprozessen verbindet er den Blick für komplexe Zusammenhänge mit ausgeprägter Empathie für die Menschen im System.



**Eva Zebisch**

ist Leiterin „Marketing & Corporate Communications“ bei ComTeam und verantwortet in dieser Funktion seit einigen Jahren die Studiendurchführung. Sie hat fundierte Expertise in der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Studienpartner:innen, im Studiendesign und in der Extraktion sowie anschaulichen Zusammenführung essenzieller Umfrageergebnisse.