

EPOCH TIMES

MEINUNG

+ Rolf Hempel

„Genug gearbeitet“ – Orientierung: Menschen können nicht liefern, wenn Richtung fehlt

Viele Führungskräfte unterschätzen, wie viel unausgesprochen bleibt. Sie tragen das Bild im Kopf, aber das Team sieht nur Ausschnitte. Dann entstehen Rückfragen, Reibung und Vorsicht. Wer im Nebel arbeitet, bewegt sich langsamer – nicht aus Faulheit, sondern aus Selbstschutz.



Viel Arbeit entsteht dadurch, dass Menschen erst arbeiten und danach klären, was eigentlich gemeint war.

Foto: cyano66/iStock



Rolf Hempel
21. Juni 2026

Lesedauer: 3 Min.

„Die wissen doch, was zu tun ist.“ Dieser Satz fällt oft dann, wenn etwas nicht läuft. Aufgaben bleiben liegen, Entscheidungen werden zurückgespielt und Ergebnisse

passen nicht. Die Führungskraft ärgert sich. Das Team wirkt passiv. Und doch fehlt häufig nicht der Wille, sondern Orientierung.

Orientierung ist mehr als Information. Eine Mail ist noch keine Orientierung. Eine Ansage ist noch keine Orientierung. Ein Ziel auf einer Folie ist noch keine Orientierung. Orientierung entsteht erst, wenn Menschen wissen, worauf es ankommt, wie sie entscheiden dürfen und woran gute Arbeit erkannt wird.



Viele Führungskräfte unterschätzen, wie viel unausgesprochen bleibt. Sie tragen das Bild im Kopf, aber das Team sieht nur Ausschnitte. Dann entstehen Rückfragen, Reibung und Vorsicht. Wer im Nebel arbeitet, bewegt sich langsamer – nicht aus Faulheit, sondern aus Selbstschutz.

Ein Projektleiter erzählte mir: „Ich will nicht ständig fragen. Aber ich will auch nicht wieder hören, dass es anders gemeint war.“ Dieser Satz zeigt den Kern. Unklare Führung erzeugt nicht Selbstständigkeit. Sie erzeugt taktische Vorsicht.

Orientierung braucht vier einfache Elemente:

- Richtung: Was soll am Ende anders sein?
- Grenze: Was gehört nicht dazu?
- Spielraum: Was darf eigenständig entschieden werden?
- Maßstab: Woran erkennen wir Qualität?

Eine Geschäftsführerin begann, neue Aufgaben nicht mehr mit „Kümmern Sie sich mal“ zu übergeben. Stattdessen nutzte sie drei Sätze: „Das Ziel ist ... Der

Entscheidungsspielraum ist ... Mir ist wichtig, dass ...“ Es dauerte kaum länger. Aber die Rückfragen veränderten sich. Sie wurden weniger und präziser.

Genug gearbeitet. Denn viel Arbeit entsteht dadurch, dass Menschen erst arbeiten und danach klären, was eigentlich gemeint war.

Besonders gefährlich ist Orientierungslosigkeit in Phasen von Veränderung. Wenn neue Technik, KI, neue Prozesse oder veränderte Kundenanforderungen hinzukommen, reicht es nicht, Aufgaben zu verteilen. Dann braucht es Einordnung: Warum machen wir das? Was bleibt? Was ändert sich? Was ist verhandelbar und was nicht?

Führungskräfte müssen nicht alles wissen. Aber sie müssen sagen, was sie wissen, was sie noch nicht wissen und bis wann entschieden wird. Das schafft mehr Ruhe als jede Beschwichtigung.

Ein hilfreicher Satz lautet: „Ich weiß noch nicht alles, aber das ist unser nächster klarer Schritt.“ Dieser Satz ist ehrlich und führend zugleich.

Wenn Sie Orientierung testen wollen, fragen Sie drei Menschen im Team: „Was ist gerade unser wichtigstes Ziel?“ Wenn drei unterschiedliche Antworten kommen, haben Sie kein Motivationsproblem. Sie haben ein Führungsproblem.

Genug gearbeitet. Wo erwarten Sie Eigenverantwortung, obwohl die Richtung nicht klar genug ist?

Rolf Hempel | www.b-steps.de/summit | b-steps summit



Dieser Artikel hat mich
besonders interessiert!



Dieser Beitrag stellt ausschließlich die Meinung des Verfassers oder des Interviewpartners dar. Er muss nicht
zwangsläufig die Sichtweise der Epoch Times Deutschland wiedergeben.