

EPOCH TIMES

MEINUNG

+ Rolf Hempel

„Genug gearbeitet“ – Mitarbeiter: Wenn Menschen Systeme spiegeln

Viele Unternehmen sind aus der Kraft einzelner Personen gewachsen. Das ist eine Stärke. Aber ab einer bestimmten Größe wird dieselbe Stärke zum Engpass. Wenn alles am Inhaber hängt, lernen andere, danebenzustehen.



Der Satz „Die Menschen müssen mehr mitdenken“ ist erst dann fair, wenn das System Mitdenken auch zulässt.

Foto: Wavebreakmedia/iStock



Rolf Hempel
12. Juli 2026

Lesedauer: 2 Min.

„Warum denken die nicht mit?“ Diese Frage klingt nach Ärger. Manchmal ist sie berechtigt. Häufig ist sie unvollständig. Denn Menschen denken nicht im luftleeren Raum. 2

Raum mit. Sie denken in Rahmenbedingungen, Rollen, Erlaubnissen, Erfahrungen und Konsequenzen.

Wenn Mitarbeiter passiv wirken, kann das viele Ursachen haben: zu wenig Klarheit, zu viel Kontrolle, schlechte Erfahrungen mit Vorschlägen, fehlende Entscheidungsspielräume oder eine Kultur, in der Fehler schneller bestraft werden als Lernen belohnt wird.

Das bedeutet nicht, dass Verhalten egal ist. Es bedeutet nur: Führung sollte Verhalten nicht zu früh als Charakterfrage behandeln.

Ein Unternehmer beklagte, dass sein Team keine Verantwortung übernehme. Im Gespräch stellte sich heraus: Jede Entscheidung musste am Ende doch noch einmal über seinen Tisch – nicht offiziell, aber praktisch. Das Team hatte gelernt: Selbstständigkeit lohnt sich nur begrenzt. Am Ende entscheidet ohnehin der Chef.

Der Wendepunkt war unbequem. Nicht das Team musste zuerst anders werden, sondern der Rahmen. Es wurden drei Entscheidungsräume definiert:

- Das entscheidet das Team allein.
- Hier wird informiert, aber nicht gefragt.
- Hier braucht es vorher Abstimmung.

Nach wenigen Wochen wurde klar: Die Menschen waren nicht grundsätzlich unselbstständig. Sie waren trainiert auf Rückversicherung.

Genug gearbeitet. Genug daran gearbeitet, Symptome zu korrigieren, ohne das System anzusehen.

Führung bedeutet, die Wechselwirkung ernst zu nehmen. Was erzeugt unser System? Welche Verhaltensweisen belohnen wir unbewusst? Was bestrafen wir, obwohl wir es offiziell wollen?

Wenn Sie mehr Eigenverantwortung wollen, prüfen Sie:

- Gibt es echte Entscheidungsspielräume?
- Wird ein guter Versuch anerkannt, auch wenn er nicht perfekt war?
- Sind Fehler Lernstoff oder Beweismaterial?
- Wird Verantwortung wirklich übergeben oder nur Arbeit verteilt?

Gerade im Mittelstand ist diese Frage entscheidend. Viele Unternehmen sind aus der Kraft einzelner Personen gewachsen. Das ist eine Stärke. Aber ab einer bestimmten Größe wird dieselbe Stärke zum Engpass. Wenn alles am Inhaber hängt, lernen andere, danebenzustehen.

Der Satz „Die Menschen müssen mehr mitdenken“ ist erst dann fair, wenn das System Mitdenken auch zulässt.

Genug gearbeitet. Welches Verhalten Ihres Teams ist vielleicht weniger Widerstand als eine logische Reaktion auf Ihren Rahmen?

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.