



# Vom Wollen zum Handeln: Verantwortung übernehmen und Lösungen ermöglichen

Wenn Müssen ausbremst und Wollen antreibt, ist der erste Schritt, den Wollen-Modus bei sich selbst und im Team zu aktivieren. In der Oktoberausgabe gab es dazu eine Übung für dein Teammeeting. Jetzt folgt der Leitfaden für Teams, die nicht länger reflektieren, sondern ins Tun kommen möchten.

■ Von **Melissa Schlimm**

Vielleicht hattest du im Oktober mit deinem Team eine ehrliche, offene und sogar emotionale Reflexionsrunde. Ihr habt das Müssen erkannt, euer Wollen formuliert, und plötzlich fühlt sich alles leichter an. Doch Vorsicht: Erkenntnis allein verändert noch nichts, denn echte Veränderung braucht mutiges Handeln und klare Verantwortung. Genau in diesem Moment zwischen Einsicht und Umsetzung entscheidet sich, ob Teams in Bewegung bleiben oder in Stillstand, Lähmung und Zynismus verfallen. Echte Veränderung passiert dann, wenn Menschen Verantwortung übernehmen und gemeinsam eine Kultur der Lösungsorientierung aufbauen, anstatt sich gegenseitig die Schuld zuzuschieben.

## Woran erkennst du, dass Verantwortung im Team fehlt?

Endlose Meetings sind ein typisches Symptom. In Meetings wird stundenlang analysiert, reflektiert und debattiert, aber niemand wird wirklich aktiv. Stell dir dein Team oder deine Organisation aus der Vogelperspektive vor. Was siehst du? Was hörst du? Wie fühlt sich der Austausch aus der Distanz an? Welche Resultate kommen bei den Gesprächen raus? Erkennst du die folgenden typischen Anzeichen für fehlende Verantwortungsübernahme?

- 1. Passive Gesprächsteilnehmende** sind ein deutliches Warnsignal, und dazu gehört beispielsweise, dass keiner die Hand hebt, wenn Aufgaben verteilt werden. Zudem finden wenige Diskussionen statt, oder die Teams treten so listisch auf und kochen eher ihr eigenes Süppchen. Statt aktiv mitzugestalten, herrscht eine stille Kultur des Abwartens: Man bleibt in der Beobachterrolle, bis einem die Suppe serviert wird.
- 2. Konjunktivsätze** wie «Man müsste mal...» oder «Jemand sollte mal...» sind ein Alarmsignal: Verantwortung wird anderen

zugeschoben, während du die Aufgabe nicht selbst übernehmen willst. Typisch klingen dann Aussagen wie: «Die da oben sollten...» oder «Das Finanzteam hätte mal besser...». Damit wird klar: Die Person, die so spricht, sieht sich nicht in der Verantwortung.

**3. Mangelnde Entscheidungsfreude** – oder das ständige Vertagen von Entscheidungen – ist ein weiteres Warnsignal. Erkennbar zum Beispiel an einer endlosen Reihe von Folgemeetings: Immer wieder trifft sich dieselbe Runde zum selben Thema, ohne dass am Ende etwas Zählbares herauskommt.

**4. Auch konditionale Aussagen** sind entlarvend. Beispiele: «Wenn Hans das macht, dann mache ich das auch.» Oder: «Solange alle machen können, was sie wollen, dürfen wir das auch.» Übersetzt heißt das: Verantwortung, das Richtige zu tun, übernimmt man erst dann, wenn ein anderer den Anfang macht.

**5. ein weiteres Signal:** Im Team stehen die **Problembeschreibungen im Mittelpunkt**. Die ganze Energie fließt in das, was noch nicht funktioniert, statt sich zu überlegen, wie es funktionieren könnte.

Wenn du in deinem Team alle fünf Anzeichen bemerkst, ist als Nächstes Selbstreflexion angesagt. Vielleicht überrascht dich dieser Ansatz, und frage dich doch einfach spontan trotzdem: Wie trage ich selbst dazu bei – bewusst oder unbewusst? Und wie gehe ich diese Punkte an?

## Das Missverständnis Verantwortung

«Die Verantwortung will ich nicht übernehmen; das ist mir zu viel Extra-Arbeit, die ich nicht bezahlt bekomme.» Kommt dir diese Einstellung bekannt vor? Klar, Bezahlung ist ein berechtigter Punkt. Aber Verantwortung bedeutet nicht automatisch Mehrbelastung, oder dass man alles allein stemmen muss. Verantwortung wird oft auch mit Schuld oder Überforderung gleich-

gesetzt. Dabei braucht Verantwortung einfach einen neuen Anstrich – hin zu einer Kultur der Lösungsorientierung, in der Teams aktiv mitgestalten und direkt Einfluss nehmen können. Vielleicht denkst du jetzt als Teammitglied: «Das ist doch Aufgabe der Führungskraft!» Genau hier beginnt die Kultur der Lösungsorientierung: Jede Person, die eine Idee hat, wie man eine Herausforderung anpacken könnte, legt damit den Grundstein für diese neue Kultur.

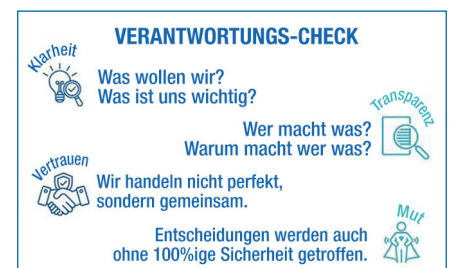
Du hast schon eine Idee? Super! Dann folge den drei zentralen Prinzipien, um die Kultur der Lösungsorientierung zu gestalten – und bringe echte Veränderung in dein Umfeld.

## 1. Prinzip: Verantwortungsklarheit

### «Vom Wollen zum Handeln»

#### 1. Schritt: Klärt eure Verantwortung als Team

- Was bedeutet Verantwortung für jede Person im Team?
- Welche Aufgaben oder Entscheidungen sind in letzter Zeit ungeklärt geblieben?
- Wo ist Verantwortung aktuell unklar oder wird hin und her geschoben?



Übrigens: Auf dem Bild siehst du den Verantwortungs-Check mit den vier Stichworten, um ins Handeln zu kommen und Verantwortungen zu klären.

## 2. Schritt: Etabliert lösungsorientiertes Denken

Mary Poppins hat Supercalifragelistikexpialidocious als Zauberwort. Dein Zaubersatz lautet: «Wie sieht die Lösung <für die Situation> aus?» Weitere hilfreiche Lösungsansätze lauten wie folgt:

Statt ...	Frage ...
Wer ist schuld?	Was können wir daraus lernen?
Das geht nicht.	Was wäre eine kleine erste Möglichkeit?
Das müsste mal jemand machen.	Was ist mein nächster konkreter Schritt?



### 3. Schritt:

#### Führt lösungsorientierte Teamgespräche

Konkret heisst das: Nehmt euch zuerst zwei Minuten Zeit, um das Problem klar zu benennen – indem ihr die Frage beantwortet: «Was genau beobachten wir?» Anschliessend öffnet ihr für zehn Minuten den Lösungsraum: Sammelt erste Ideen und fragt euch: «Was wurde schon versucht?» Zum Schluss klärt ihr in zwei Minuten, wer für die Umsetzung der Ideen oder nächsten Minischritte verantwortlich ist.

Dabei ist es wichtig, eine erste Lösung einfach mal auszuprobieren – auch wenn dieser Versuch (noch) nicht perfekt ist.

#### 4. Schritt: Definiert Verantwortung neu

Klärt gemeinsam, was «Verantwortung übernehmen» für euch bedeutet. Legt einerseits euren Handlungsspielraum fest und sorgt andererseits dafür, dass ihr euch nicht bei jedem kleinen Schritt zuerst eine Erlaubnis holen müsst – sonst bremsst ihr euch nur selbst aus. Nutzt die folgende Checkliste, um Verantwortung neu zu definieren:

- Ich weiss, wofür ich innerhalb meines Teams zuständig bin.
- Ich frage aktiv nach, wenn Zuständigkeiten unklar sind.
- Ich treffe Entscheidungen in meinem Zuständigkeitsbereich.
- Ich halte Zusagen ein und spreche offen an, wenn Absprachen nicht eingehalten werden.
- Ich sehe Verantwortung als Beitrag zur Lösung und nicht als Zusatzbelastung.

#### 5. Schritt: Erarbeitet erste Umsetzungsideen

Auf Basis eurer neuen Definition von Verantwortung werdet ihr schnell merken, wo noch Stolperfallen lauern. Zum Beispiel könntet ihr feststellen, dass euer Handlungsspielraum gar nicht so weit gesteckt werden kann, wie es eigentlich sinnvoll wäre – ohne jemanden im Team einzuschränken. Daraus ergibt sich vielleicht die Idee, die Verantwortlichkeiten im Team neu zu definieren. In der Tabelle noch ein paar weitere Ideen.

### 2. Prinzip: Psychologische Sicherheit

#### «Sagen, was gesagt gehört»

Verantwortung entsteht dort, wo Menschen sich trauen, offen zu sprechen – auch wenn

Idee	Wirkung
Verantwortungsfrage der Woche (z.B. im Teammeeting): «Welche Verantwortung teile ich, damit wir gemeinsam weiterkommen?»	Regelmässige Auseinandersetzung mit eigenem Handeln und gemeinsamem Ziel
Lösungsdialog statt Problemorientierung im Teammeeting mit dem Satz: «Wie sieht die Lösung <für die Situation> aus?»	Fördert Fokus auf nächste Schritte statt Problemvertiefung
Handlungsfenster im Kanban-Board oder der Slack-Übersicht einführen	Visualisiert offene Verantwortungsräume
Team-Check-in: «Wofür übernehme ich diese Woche bewusst Verantwortung?»	Stärkt Selbstwirksamkeit und Verbindlichkeit
Retrospektive Erfolgssuche: Was haben wir gelöst statt nur erledigt?	Fördert Stolz auf Problemlösung statt reine To-dos

es unbequem wird. Niemand übernimmt gerne Verantwortung, wenn Fehler bestraft werden. Deshalb helfen klare Abmachungen im Team: bewusst Risiken zulassen, Fragen stellen (auch wenn sie eine Wissenslücke zeigen könnten) und Bedenken ansprechen. Bleiben Kritik, Zweifel oder Fehler unausgesprochen, entsteht ein gefährlicher Mythos – der Mythos des Konsenses. Stärke deine psychologische Sicherheit im Alltag mit diesen Tipps:

1. Gib anderen einen **Vertrauensvorschuss**: Sprich auch selbst an, wenn du unsicher bist, und lass ruhig mal los, du musst nicht immer alles kontrollieren. Oder willst du das?
2. Geh mit **gutem Beispiel** voran: Reagiere gelassen auf kritische Rückmeldungen und gib deinem Gegenüber Raum für seine Gedanken, bevor du urteilst. Wenn du Raum für das gibst, was sonst unausgesprochen bleibt, wird das schnell normal. Frage zum Beispiel: «Was wurde heute nicht gesagt, obwohl es wichtig wäre?»
3. Fokussiere dich auf die **Handlung** und nicht die Ergebnisse: Wer etwas anspricht, geht ein Risiko ein – diesen Mut solltest du sichtbar loben.

### 3. Prinzip: Walk the talk

#### «Leben, was wir vereinbaren»

Verantwortung verpufft, wenn Vereinbarungen folgenlos bleiben. Deshalb gilt: Schwätze nicht nur, sondern setze auch um, was vereinbart wurde. Sobald du Sätze hörst wie: «Wir wollten doch...», «Wir hatten gesagt...» oder «Ich dachte, wir würden...», kannst du sicher sein: Ihr weicht von euren Vereinbarungen ab. Nachhaltiges Vertrauen entsteht nicht durch Worte, sondern durch konsequente Taten, die zeigen: «Wir meinen es ernst.» Verantwortung im Alltag wird etabliert, indem du ...:

1. ...es konkret machst: Jede Vereinbarung sollte eine messbare Handlung haben: was genau, bis wann, von wem?
2. ...Follow-up-Zeiten festlegst: Kein Commitment ohne konkreten Termin.
3. ...gemeinsam dokumentierst: Halte eure Vereinbarungen sichtbar fest.
4. ...ansprichst, wenn etwas nicht eingehalten wird – und zwar ohne Vorwürfe. Zum Beispiel: «Wir hatten gesagt... Was hat sich verändert?»

Auch hier gilt: Geh selbst mit gutem Beispiel voran. Gerade wenn es anstrengend wird, hilfst du deinem Team so, am Ball zu bleiben.

#### Fazit: Handeln ist eine Entscheidung

Der Weg zu einer starken Kultur der Lösungsorientierung ist eine Reise, kein Sprint. Er beginnt mit bewussten Entscheidungen im Team. Diese Reise ist keine einsame Heldenmission, sondern eher mit einem Avengers-Team vergleichbar. Es gibt nicht den einen Retter und auch keine einzelne Führungskraft oder Expertin, die alle Probleme löst. Der Erfolg entsteht durch koordiniertes, gemeinsames Handeln, bei dem jedes Teammitglied seine Stärken einbringt. Verantwortung heisst nicht, alles selbst zu machen, sondern aktiv in den Lösungsmodus zu gehen. Jeder noch so kleine Schritt ist ein Anfang – und die Veränderung beginnt, wenn jemand den Mut hat, den magischen Satz auszusprechen: «Ich übernehme das.»



#### AUTORIN

**Melissa Schlimm** ist Executive Coach, Führungskräftetrainerin und Autorin. Sie leitet die ameliorate gmbh und setzt sich international für Leadership, Mentoring und die Förderung weiblicher Führungskompetenz ein. Bekannt ist sie u.a. durch «Das Mentoring Journal».