

Connect, Trust, Care

von Groll

2025

ISBN 978-3-8006-7526-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Entscheidungsprozess während des Ausnahmezustandes der Pandemie von kooperativ auf direktiv um. Sobald es die Situation wieder zuließ, fand er mit seinem Team zu der Vereinbarung zurück, unter normalen Umständen Entscheidungen im Konsens zu treffen.



DEIN TRANSFER IN DIE PRAXIS

MOTIVIERE DURCH BETEILIGUNG

Sowohl Entscheidungen, die vom Team gemeinschaftlich getroffen werden als auch solche, die von der Führungskraft ohne Einbeziehung des Teams gefällt werden, können in der Praxis hochgradig wirksam sein. Manchmal entscheiden die besonderen Rahmenbedingungen einer Situation, welche Herangehensweise angemessener ist. Teammitglieder globaler Teams stellen häufig bestimmte Erwartungen an ihre Vorgesetzten, die ihrer jeweiligen Sozialisierung entsprechen. Meistens geschieht das intuitiv und unbewusst. Emotionale Reaktionen in Form von Widerständen und Abwehr können die Folge sein, wenn von den eigenen kulturellen Prägungen abgewichen und diesen speziellen Erwartungen nicht entsprochen wird. Diese Hacks können Dir helfen, unterschiedliche Erwartungen an Dich als Führungskraft im Entscheidungsprozess zu handhaben:

Wenn Du ein Team führst, das Entscheidungen eher gemeinschaftlich fällt:

- ✓ **Stelle Dich auf etwas längere Entscheidungsprozesse ein.**
Du wirst im Team auf viele Einschätzungen treffen. Manche kommen von Experten und sehr erfahrenen Teammitgliedern, andere Mitarbeitende sind vielleicht noch nicht lange dabei oder neu im Thema. Jeder von ihnen wünscht sich, gehört und beachtet zu werden. Das braucht Zeit. Du brauchst Geduld.
- ✓ **Sorge für eine gute Beziehung zwischen Deinem Team und Dir.**
Du hast es in den vorherigen Kapitel zum SCARF-Modell gesehen: Menschen brauchen einen sicheren Raum, um sich im Job

angstfrei zu engagieren. Der sichere Raum entsteht durch einen achtsamen und interessierten Kontakt zwischen Dir und dem individuellen Menschen in Deinem Team. Das ist die Basis für jegliche Zusammenarbeit und Weiterentwicklung.

✓ **Stelle sicher, dass alle Beteiligten die erforderlichen Informationen haben.**

Kommunikation wird viel zu häufig unterschätzt. Manchmal sind Deinem Team die Dinge noch nicht klar, auch wenn Du meinst, sie bereits mehrfach erläutert zu haben. Als Führungskraft ist es Deine Aufgabe, den Gesamtzusammenhang der einzelnen Bestandteile aufzuzeigen. Erst dann kann Dein Team im Einzelnen entscheiden, wie es weiter vorgehen möchte.

Wenn Du ein Team führst, in dem Du als Führungskraft die Entscheidungen fällen sollst:

✓ **Sei Dir der Erwartungen an Dich als Führungskraft bewusst.**

Manche Kulturen erwarten von ihrer Führungskraft, dass sie auf der Basis aller verfügbaren Informationen Entscheidungen weitsichtig und alleinverantwortlich trifft. Wenn Du ein solches Team führst, solltest Du trotzdem dafür sorgen, dass Deine Entscheidungen für jedes Teammitglied sinnvoll und nachvollziehbar sind.

✓ **Sprich mit denen, deren Input nicht berücksichtigt werden konnte.**

Deine Entscheidungen werden es nicht immer jedem im Team recht machen können. Würdige trotzdem anderslautende Ideen und Vorschläge, um die Motivation für Engagement in Deinem Team hochzuhalten.

✓ **Höre Dir die Einschätzungen des Teams an und triff Entscheidungen zügig.**

Wenn Du zu lange überlegst oder zu aufwendig verschiedene Optionen abwägst, kann das auf Dein Team unsicher und unsouverän wirken. Das solltest Du unbedingt vermeiden.

Wenn Du ein kulturell gemischtes Team führst:

✓ **Vereinbare die Grundlage für Entscheidungsfindungen.**

In gemischten Teams werden Persönlichkeiten sein, die auf Entscheidungen aktiv einwirken wollen, und andere, die nach einem kurzen Austausch von Ideen von Dir erwarten, dass Du die beste Entscheidung allein fällst und Verantwortung übernimmst. Sprecht im Team darüber, welche Herangehensweise für das Team die beste ist, um Motivation und Engagement hochzuhalten.

✓ **Einigt Euch über den letzten Schritt des Entscheidungsprozesses.**

Kläre die Eckdaten für die Beteiligung an Entscheidungen: Wer fällt nach dem Gedankenaustausch die Entscheidung – das Team oder Du als Führungskraft? Wenn das Team entscheiden kann: Sollen Entscheidungen einstimmig getroffen werden oder mehrheitlich? Was passiert in Patt-Situationen? Für welche Situationen gilt die Beteiligungsoption, für welche nicht?

✓ **Definiere Sondersituationen.**

Es wird Situationen geben, in denen Du als Führungskraft das letzte Wort hast. Welche Situationen sind das konkret? Welches konkrete Verhalten erwartest Du von Deinem Team, wenn Du die Entscheidung im Alleingang getroffen hast? Welches Verhalten möchtest Du auf keinen Fall sehen?



EFFECTUATION MODELL

Jordis Beispiel aus dem Krankenhaus hat gezeigt, auf welche unterschiedliche Art Entscheidungen in Teams getroffen werden können. In diesem Vertiefungsabschnitt möchte ich Dir ein Modell vorstellen, das Dir eine völlig neue Herangehensweise an Entscheidungen vermitteln wird. Dieses Modell eignet sich besonders gut, wenn Du Entscheidungen für Deine Zukunft treffen willst, für Deine eigene berufliche Entwick-

lung. Vielleicht stellst Du Dir einen weiteren Karriereschritt vor oder möchtest Dich beruflich neu aufstellen. Das Modell ist ungewöhnlich – weltweit renommiert und erforscht, aber dennoch vielen Menschen nicht bekannt. Es funktioniert fast intuitiv.

Die junge Forscherin mit indischen Wurzeln, Saras Sarasvathy, stellte 2001 mit ihren Erkenntnissen alles auf den Kopf, was bislang in klassischen Managementtheorien gelehrt worden war.² Sarasvathy, heute Professorin für Entrepreneurship an der University of Virginia, forscht zum Thema Unternehmertum. Anders als bislang angenommen, fand sie heraus, dass erfolgreiche Unternehmerinnen weltweit nicht durch komplexe Businesspläne, Marktforschung und Absatzprognosen erfolgreich werden. Sondern dadurch, dass sie – meist unbewusst – in Situationen mit hoher Ungewissheit Raum für Unvorhersehbares schaffen. Sie zeichnen sich also durch eine besondere innere Haltung aus. Sarasvathy gelang es, ein Muster ihrer Entscheidungslogik zu identifizieren. Diese Entscheidungslogik nennt sie »Effectuation« – ein Kunstwort, das unternehmerisches Denken und Handeln beschreibt. Die Entscheidungslogik setzt darauf, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist. Deshalb spielen vergangenheitsbezogene Daten und Prognosen für künftige Entwicklung in der unternehmerischen Herangehensweise keine Rolle. Stattdessen stehen die eigene Handlungsfähigkeit, basierend auf den eigenen verfügbaren Mitteln, im Vordergrund sowie *Co-Creation* mit anderen, die sich zufällig ergeben kann. Die Herangehensweise von Effectuation besteht aus vier Prinzipien. Diese sind, einfach gesagt: Loslegen, Risiko begrenzen, mit dem Zufall kooperieren und Partnerschaften aushandeln.³

Bemerkenswert und deutlich anders als alles, was wir bislang zum Thema Unternehmertum oder Gestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung gehört haben, ist, dass hier der Zufall eine besondere Rolle spielt. Das Phänomen Zufall ist faszinierend – auch in Deinem Leben. Nimm Dir einen Moment Zeit und betrachte ein paar zentrale Elemente Deines Lebens. Schau Dir an, wo Du gerade lebst, wer sich in Deinem engsten Umfeld befindet, welchen Aufgaben Du gerade nachgehst. Und überlege Dir, wie häufig der Zufall oder Schicksal, Fügung, Glück – wie auch immer Du es nennst – in Deinem Leben dazu beigetragen haben, dass die Dinge genau so sind, wie sie gerade sind. Das ist doch erstaunlich, oder? Diese Erkenntnis entspricht der Lebenserfahrung von uns

allen – nur war sie bislang nicht Teil einer offiziellen Strategie, um erfolgreich vorwärtszukommen. Lass uns anhand eines konkreten Beispiels Schritt für Schritt nachvollziehen, wie das Effectuation-Modell in der Praxis funktioniert.

Als ich Giulia nach langer Zeit wiedersehe, ist sie in einer desolaten Situation. Nach 20 Jahren erwerbsfreier Zeit, in der sie drei Kinder großzog, ging die Ehe auseinander. Nun braucht sie einen gut bezahlten Job. Sie ist Italienerin, Mitte Fünfzig. Ihre mündlichen Deutschkenntnisse beschränken sich auf Alltagssituationen mit Kindern: Spielplatz, Elternabend, Sport. Schriftlich ist sie komplett ungeübt. Das erschwert die Lage für die Jobsuche, wie Du Dir vorstellen kannst. Von Beruf ist Giulia Architektin mit ein paar Jahren praktischer Erfahrung für Bauvorhaben in Rom. Da war sie Mitte Dreißig. Sie habe noch gelernt, von Hand zu zeichnen, sagt sie etwas verzweifelt. Mit den jetzt gängigen Softwareprogrammen kennt sie sich nicht aus. Ich stelle ihr die Effectuation-Methode vor.

Das erste Prinzip: Mittelorientierung (statt Zielorientierung)

In der Mittelorientierung schaut man sich an, welche Mittel für Unternehmen bereits zur Verfügung stehen. Bezogen auf die berufliche Entwicklung bedeutet das: Welche Eigenschaften, Kenntnisse, Erfahrungen und Interessen habe ich? Anders ausgedrückt: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?

Im übertragenen Sinne kannst Du es Dir so vorstellen. Du hast Hunger und möchtest etwas kochen. Du öffnest den Kühlschrank und schaust Dir an, was Du vorfindest. Daraus kochst Du eine Mahlzeit. Das ist Mittelorientierung. Du kochst auf der Basis der verfügbaren Zutaten. Du legst sofort los. Du kannst eine halbe Stunde später bereits essen.

In der kausalen Logik hingegen, der klassischen Managementlogik, identifizierst Du zunächst ein mögliches Ziel für Deine Unternehmen und fragst: Was möchte ich erreichen? Wo will ich hin? Weiterbildungen, Umschulungen, Investitionen, Businesspläne, Marktforschungsanalysen, Datenerhebungen könnten die nächsten Schritte sein. Bezogen auf das Kochen bedeutet die kausale Logik: Welches Gericht möchte ich kochen, was muss ich dafür einkaufen? Du musst erst einmal einkaufen gehen – es kann also dauern, bis Du satt wirst. Voraus-

gesetzt, Du findest überhaupt alle Zutaten im Supermarkt, die Du für Dein Wunschgericht brauchst.

Giulia prüft ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen. Sie hatte bereits vor einiger Zeit angefangen, sich darüber Gedanken zu machen. Privat war sie mit den Themen Energiearbeit, Yoga und Homöopathie in Berührung gekommen. Aber nach genauerer Betrachtung in Form von Informationsveranstaltungen, einer Hospitanz bei einem Heilpraktiker und vielen Gesprächen mit anderen Menschen aus dem Umfeld kam sie zu dem Schluss, dass sie diese Interessen nicht beruflich vertiefen möchte. Stattdessen wird ihr klar, dass sie am liebsten im Bereich Architektur, Innenarchitektur oder Bauplanung wieder aktiv werden möchte. Trotz der langen Pause. Sie möchte sich also nicht auf eine neue berufliche Laufbahn einlassen, zum Beispiel als Heilpraktikerin – das wäre die Logik der Zielorientierung. Sie möchte in den Bereich Architektur / Bau zurückkehren. Auf der Basis dieser Erkenntnis geht sie den nächsten Schritt im Effectuation Modell.

Das zweite Prinzip: Der leistbare Verlust bzw. Invest (statt erwartbarer Ertrag)

Anders als vielleicht vermutet, zeichnen sich erfolgreiche Unternehmerinnen nicht durch eine erhöhte Risikobereitschaft aus. Sie setzen bewusst nicht alles auf eine Karte. Stattdessen setzen sie nur so viel aufs Spiel, wie sie im Falle eines Scheiterns existenziell verkraften können. Falls ihr aktueller Plan also nicht aufgeht, würde ihnen das nicht gleich die Lebensgrundlage entziehen.

Giulia entschließt sich, bei der Architekten- und Stadtplanerkammer Fachseminare zu buchen, um nach der langen Auszeit ihren Kenntnisstand zu aktualisieren. Die Kosten dafür ist sie bereit zu investieren, auch wenn die Kurse keine Garantie bedeuten, dass sie sich erfolgreich auf dem Markt als Berufsrückkehrerin platzieren kann.

Der leistbare Invest muss nicht immer in finanzieller Form erfolgen. Du kannst auch, um eine berufliche Option für Dich näher zu erschließen, einen Invest leisten in Form von aufgewendeter Zeit (für Recherche, Gespräche, ein Praktikum), geistiger oder physischer Kapazität, Kreativität oder vorübergehend vermindertem Lebensstandard (weil Du in der Zeit auf bestimmte Dinge verzichtest). Auch Giulia investiert mehr als nur Kursgebühren: Sie macht die Teilnahme zeitlich möglich, widmet

sich dem Lernstoff oft an Abenden und Wochenenden, verzichtet dabei eine Zeitlang auf Verabredungen mit ihren Freunden und bittet ihre Kinder, drei Mal am Tag den Hund auszuführen.

Das dritte Prinzip: Umstände und Zufälle nutzen (statt vermeiden)

Am Anfang ist es Giulia unangenehm. Sie möchte am liebsten nicht über ihre Situation mit anderen sprechen. Die Tatsache, dass sie einen Job braucht, ist für sie mit dem Ende ihrer Ehe verbunden – ein schwieriges Kapitel. Außerdem scheut sie die verwunderten Fragen, wie sie denn als Italienerin mit mittelmäßigen Deutschkenntnissen nach so langer Auszeit allen Ernstes glauben könnte, als Architektin neu durchstarten zu können. Wir kennen das. Das Umfeld reagiert nicht immer sensibel. Wenn wir uns ohnehin angezählt oder verunsichert fühlen, sind wir empfindlich. Ich ermutige sie dennoch, mit jedem über ihre Situation zu sprechen, den sie trifft. Netzwerken ist alles – wer nicht sichtbar ist, kann nicht gefunden werden.

Eines Abends ruft sie mich an. »Du glaubst nicht, was mir passiert ist«, sagt sie. »Ich habe letzte Woche ein paar Wäschestücke in die Reinigung gebracht. Die Chefin kennt mich schon seit Jahren. Ab und zu unterhalten wir uns – nichts Besonderes. Sie fragte mich, wie es mir geht – sie habe mich so lange nicht gesehen. Ich sprang über meinen Schatten und erzählte ihr, dass ich in einer schwierigen Situation bin, dass ich einen Job brauche, mein Mann nicht mehr da ist und ich mir viele Gedanken mache, wie es jetzt weitergehen soll. Plötzlich sagte sie: Kommen Sie nächste Woche wieder, dann habe ich eine Telefonnummer für Sie. Ich habe mir nichts dabei gedacht und hatte es fast wieder vergessen. Aber als ich meine Wäsche abholte, gab sie mir einen Zettel mit einer Telefonnummer und sagte, ich solle mich dort melden. Das sei ein Kunde von ihr. Er würde ein kommunales Bauprojekt leiten und müsse sein Team aufstocken. Tatsächlich rief ich ihn an. Wir tauschten uns kurz aus und vereinbarten einen Gesprächstermin in seinem Büro. Ein Kollege von ihm war dabei. Stell Dir vor! Wir haben lange gesprochen. Sie würden mich in dem Projekt gern einsetzen! Sie brauchen jemanden, der Pläne lesen kann und der die Handwerker und Techniker der verschiedenen Gewerke steuern kann. Dafür muss man nicht fehlerfrei Deutsch sprechen und schreiben können. Sie haben Mühe, eine passende

Person zu finden, Architekten wollen diese Aufgabe meist nicht übernehmen, aber genau so jemanden suchen sie. Die Stelle ist zwar befristet, aber für mich ist es perfekt!«

Ein unglaublicher Zufall. Die Chefin der Reinigung unterhält sich mit ihren Kunden und hört zu, was diese erzählen. Der eine muss sein Team aufstocken und findet keine Leute, die andere muss ihr Leben neu organisieren. Die Chefin verbindet die zwei mit einer Telefonnummer. Es hätte auch nicht passen können. Aber es hat zufällig gepasst. Allerdings nur, weil alle Beteiligten offen und aufmerksam waren. Und sich vollkommen erwartungsfrei auf ein Gespräch eingelassen haben.

Die kausale Managementtheorie kann Zufällen nichts abgewinnen. Schließlich geht es bei ihr darum, unter allen Umständen ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das geht nur mit Fokus und Konzentration. Das bedeutet, äußere Reize und Ablenkungen so weit wie möglich auszuschalten – Zufälle und Unvorhergesehenes werden als Störung empfunden.

Menschen, die nach der Effectuation-Methode handeln, bleiben gelassen, wenn Überraschendes ihre Pläne durchkreuzt. Denn sie verstehen ihre Ziele als veränderbar. Daher suchen sie nach einem Weg, die neue Situation bestmöglich für sich zu nutzen.

Das vierte Prinzip: Partnerschaften und Vereinbarungen (statt Konkurrenz)

In einem ihrer Seminare über nachhaltige Baustoffe an der Architektenkammer lernt Giulia eine Innenarchitektin kennen. Diese ist seit vielen Jahren selbständig und lädt Giulia zu Netzwerktreffen in ihr Studio ein. Gemeinsam mit anderen Innenarchitekten tauschen sie sich zu Ideen und Entwürfen aus, gehen zusammen auf Messen oder in Ausstellungen, bereichern sich mit kreativen Impulsen und besprechen Projekte. Nach und nach wird Giulia klar, dass sie zukünftig in diesem Bereich Fuß fassen will. Als ihr befristeter Arbeitsvertrag ausläuft, ergibt sich eine neue Chance auf eine Projektmitarbeit: Sanierung eines Boutique Hotels. Dort ist sie im Moment tätig. Inzwischen ist sie in der Szene gut vernetzt. Sie schaut optimistisch in die Zukunft: Sie hat eine Tätigkeit gefunden, die sie professionell fordert und mit großer Zufriedenheit erfüllt.

Menschen, die auf die Effectuation-Methode setzen, fangen früh an, sich für Partnerschaften und Netzwerke zu interessieren. Sehr viel früher als klar ist, ob sie diese eines Tages konkret brauchen oder nicht.