

Empowermentkultur

Wie gelingt Eigenverantwortung im Team?

Die meisten Führungskräfte wollen, dass ihre Teammitglieder Verantwortung übernehmen. Trotzdem bleiben viele Versuche, Eigenverantwortung zu fördern, wirkungslos. Weshalb fällt Verantwortung so schwer, und was braucht es wirklich für eine Empowerment-Kultur?

Von Nadja Kaderli

Eigenverantwortung gehört zu den wertvollsten Ressourcen leistungsfähiger Teams. Sie stärkt Motivation und Resilienz, ermöglicht es, das Wissen und Urteilsvermögen aller zu nutzen, und macht Teams schneller, lernfähiger und anpassungsfähiger. Im KI-Zeitalter gewinnt sie zusätzlich an Bedeutung. Je mehr Aufgaben Maschinen übernehmen, desto stärker verschiebt sich der menschliche Beitrag dorthin, wo Informationen kritisch eingeordnet, Entscheidungen getroffen und deren Konsequenzen getragen werden. Eine KI kann Optionen liefern, Verantwortung übernehmen kann sie nicht. Ob KI Teams wirksamer macht oder lediglich bestehende Dysfunktionen beschleunigt, hängt deshalb weniger von ihrer technologischen Raffinesse ab als davon, ob Verantwortung im Team wirklich verteilt ist.

Das Verantwortungsparadox

Trotzdem ist Verantwortung eines der frustrierendsten Themen in Teams. Führungskräfte beklagen zu wenig Ownership, Mitarbeitende kritisieren mangelndes Vertrauen und Kontrollobsession. Viele Versuche, Verantwortung zu übergeben, enden in Ernüchterung auf beiden Seiten: «Ich wusste doch, dass sie es nicht können», sagt die Führungskraft. «Control Freak», denkt das Team. Beide haben in ihrer Wahrnehmung recht, und genau das macht das Thema so hartnäckig.

Was also braucht es, damit Menschen Verantwortung gerne übernehmen und Führungskräfte sie gerne loslassen? Aus meiner Erfahrung passiert das, wenn Menschen strukturell, kulturell und psychologisch befähigt werden. Strukturell bedeutet, dass die Rolle zu den Stärken



Wer Verantwortung teilt, ermächtigt nicht nur andere, sondern auch sich selbst.

und Kompetenzen der Person passt und fordert, ohne zu über- oder unterfordern. Auf kultureller Ebene braucht es psychologische Sicherheit, vertrauensvolle Beziehungen, eine gemeinsame Ausrichtung und Lernen als gelebte Gewohnheit im Teamalltag. Die strukturelle und kulturelle Ebene verdienen einen eigenen Artikel. Hier steht die psychologische Dimension im Fokus: Verantwortung entsteht dort, wo sie sich richtig anfühlt. Dafür braucht es Wollen, Dürfen und Können.

Wollen

Ein Verantwortungsgefühl entsteht nicht durch Anweisung. Es lässt sich nicht verordnen. Es wächst von innen heraus und muss gewollt werden. Ein zentrales Element dieses Wollens ist die Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Menschen übernehmen eher Verantwortung, wenn sie sich zutrauen, eine Herausforderung erfolgreich zu bewältigen. Selbstwirksamkeit ist eng mit unserem psychologischen Grundbedürfnis nach Kompetenz

verbunden. Wir möchten erfahren, dass wir mit unserem Handeln etwas bewirken und einen relevanten Beitrag leisten. Wer sich selbstwirksam fühlt, setzt sich ambitioniertere Ziele, lässt sich von Herausforderungen eher motivieren und zeigt mehr Ausdauer, Durchhaltevermögen und Selbststeuerung. Das eigene Handeln wird zudem häufiger als sinnstiftend und erfüllend erlebt.

Der effizienteste Weg, Selbstwirksamkeit zu erzeugen, ist die positive Erfahrung, eine Herausforderung erfolgreich bewältigt zu haben. Wir müssen es selbst erleben. Mit jeder positiven Erfahrung stärken wir unser Gefühl von Selbstwirksamkeit. Doch dafür braucht es eine Voraussetzung: das Dürfen.

Dürfen

Dürfen wird in der Praxis häufig mit einer machtlosen Form der Selbstbestimmung verwechselt. Mitarbeitende dürfen gestalten, solange sie es genau so umsetzen, wie die Führungskraft es erwartet. Das ist keine Selbstbestimmung, sondern voreilender Gehorsam.

Wenn Führungskräfte jede Entscheidung vorwegnehmen und jeden Schritt vorgeben, untergraben sie die intrinsische Motivation. Gleichzeitig verhindern sie jene Kompetenzerfahrungen, aus denen Selbstwirksamkeit entsteht. Nur wer Herausforderungen selbst bewältigt, kann später auf Erfahrungen zurückgreifen wie: «Ich habe das schon einmal geschafft.» Die Ideen anderer umzusetzen, kostet oft mehr Energie, während das Gefühl, selbst etwas bewirken zu können, ausbleibt.

Dürfen in diesem Sinne bedeutet, die Freiheit zu geben, Entscheidungen auch anders zu treffen, als die Führungskraft sie treffen würde. Mitarbeitende verantworten nicht nur die Aufgabe, sondern auch das Ergebnis. Damit wird Entscheidungsmacht übertragen, und mit ihr die Übersteuerungsmöglichkeit.

Können

Verantwortung zu übernehmen erfordert weit mehr als fachliches Know-how. Es braucht zusätzlich Kompetenzen wie Selbstführung, Entscheidungsfähigkeit, Priorisierung, Einordnen von Risiken und einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit. Diese Fähigkeiten sind nicht immer von Anfang an vorhanden, sie lassen sich jedoch entwickeln. Häufig scheuen Menschen Verantwortung nicht, weil sie grundsätzlich nicht dazu in der Lage wären, sondern weil ihnen über Jahre zu wenig zugetraut wurde und die Kompetenzen somit systematisch untrainiert blieben. Eine Schwarz-Weiss-Logik von «kann» oder «kann nicht» greift deshalb zu kurz. Hilfreicher ist die Haltung: «Kann lernen, wenn der Wille da ist.»

Es gibt keinen Schalter, der Verantwortung über Nacht neu verteilt. Sie wächst Schritt für Schritt. Zunächst werden Zugänge geschaffen, Informationen geteilt und Wissen weitergegeben. Es folgt die Phase des Ausprobierens. Mitarbeitende sammeln erste Erfahrungen, reflektieren ihr Handeln und bauen Sicherheit auf. Mit zunehmender Übung können sie schliesslich auch komplexe und anspruchsvolle Situationen eigenständig meistern.

Der Führungsmythos

Dürfen zu ermöglichen, fällt vielen Führungskräften schwer. Sie befürchten, nicht mehr gebraucht zu werden. Damit verbunden ist die Vorstellung, dass Verantwortungsübergabe weniger Führung bedeutet. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall. Je mehr Verantwortung im Team verteilt wird, desto mehr Führung braucht es. Kommunikation und Koordination werden komplexer, Orientierung und Klarheit relevanter, Kultur gewinnt an Bedeutung. Führung wird noch wichtiger. Allerdings verschiebt sich Führung von Command-and-Control hin zum Schaffen von Rah-

menbedingungen, von der entscheidenden Instanz zur ermöglichenden Kraft.

Führung zeigt sich dabei in unterschiedlichen Rollen, beispielsweise als Sinnvermittler*in, die Zusammenhänge sichtbar macht und Aufgaben in einen grösseren Kontext stellt; als Coach, der Teammitglieder befähigt, eigene Lösungen zu entwickeln; als Ermöglicher*in, die Hürden abbaut; als Entwickler*in, die Kompetenzen stärkt und Feedback gibt; und als Vorbild, das Standards glaubwürdig vorlebt.

Einfluss gewinnen

Wer Verantwortung teilt, ermächtigt nicht nur andere, sondern auch sich selbst. An die Stelle von Macht über Menschen tritt Einfluss durch Menschen. Macht muss kontinuierlich ausgeübt werden, Einfluss wirkt weiter, weil Menschen aus eigener Überzeugung handeln. Im Zeitalter von KI gewinnt das zusätzlich an Bedeutung, weil keine Führungskraft mehr alle Entscheidungen allein tragen kann.

Sich nicht überflüssig zu machen, beginnt damit, andere zu befähigen, Verantwortung zu tragen. Das ist Führung der Zukunft.

BUCHTIPP

Teamdynamiken anders denken



Das neue Buch von Nadja Kaderli

Teamdynamiken anders denken (2026)

Praktiken für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit

Von Nadja Kaderli

ISBN: 978-3-648-19843-8

Kartonierter Einband

Herausgeber: Haufe-Lexware GmbH

204 Seiten



Nadja Kaderli ist Arbeitspsychologin, Autorin und Gründerin von vitamim. Mit ihrem Beratungsunternehmen begleitet sie Teams und Organisationen auf ihrem Weg zu einer Empowerment-Kultur. www.vitamim.ch

Personalmangel beginnt nicht beim Personal

«Was hätten wir tun können, damit sie bleibt?» Diese Frage stellen sich viele Führungspersonen erst, wenn die Kündigung einer engagierten Pflegefachperson bereits auf dem Tisch liegt.

Pflegefachpersonen verlassen ihren Beruf selten, weil sie die Pflege nicht mehr lieben. Sie verlassen ein System, das ihre Gesundheit, ihr Engagement und ihr Potenzial zu wenig schützt.

Positive Leadership steht für einen Paradigmenwechsel in der Führung. Statt Defizite zu verwalten, richtet dieser Führungsansatz den Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen wachsen, gesund bleiben und ihr Potenzial entfalten können. Das PERMA-Modell zeigt, welche Faktoren Führung im Arbeitsalltag stärken sollte.

Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement ist keine freiwillige Zusatzleistung, sondern eine Investition in die wichtigste Ressource eines Spitals: den Menschen. Es braucht Tankstellen im Arbeitsalltag – für Mitarbeitende ebenso wie für Führungspersonen im mittleren Kader, die täglich Verantwortung für Patientinnen und Patienten sowie ihre Teams tragen.

Vor allem braucht das Gesundheitswesen einen kulturellen Paradigmenwechsel: Starre Hierarchien und ein Führungsverständnis, das vor allem Kontrolle ausübt, gehören der Vergangenheit an. Gefragt ist eine Kultur, in der Menschen gehört werden, Verantwortung übernehmen und Ideen einbringen können. Gute Führung schafft Orientierung, Vertrauen und Entwicklung.

Ja, moderne Führung ersetzt weder genügend Personal noch bessere Rahmenbedingungen. Sie entscheidet jedoch mit darüber, ob Menschen bleiben, gesund sind und ihr Potenzial entfalten können.

Der wirksamste Beitrag gegen den Personalmangel beginnt nicht bei der Rekrutierung, sondern bei den Menschen, die heute bereits für unsere Patientinnen und Patienten da sind. Die Frage «Was hätten wir tun können, damit sie bleibt?» sollten wir uns deshalb nicht erst stellen, wenn die Kündigung auf dem Tisch liegt, sondern jeden Tag.

Edita Demolli ist Dipl. Pflegefachfrau HF mit knapp zwei Jahrzehnten Berufserfahrung im Schweizer Gesundheitswesen. Als ehemalige Leiterin einer chirurgischen Bettenstation und Ausbilderin verbindet sie Führungserfahrung und Praxis mit ihrem CAS FH in Leadership. Ihr Engagement gilt einer gesunden und zukunftsfähigen Führungskultur in der Pflege.

