

BESTPRACTICE

by MenschenTrainer

Ausgabe September 2026



patdippolito.com



INTRO

Viele Unternehmen haben kein Erkenntnisproblem. Sie haben ein Umsetzungsproblem.



Es wird gesprochen. Diskutiert. Abgestimmt. Entschieden. Verantwortung wird verteilt. Sitzungen werden durchgeführt. Protokolle geschrieben. Aufgaben definiert.

Und trotzdem tauchen dieselben Themen Wochen später wieder auf.

Entscheidungen werden nochmals diskutiert. Aufträge bleiben irgendwo zwischen Besprechung und Umsetzung hängen. Verantwortlichkeiten sind grundsätzlich bekannt – aber im konkreten Alltag plötzlich doch nicht mehr so eindeutig.

Und wenn es dringend wird, landet das Thema wieder bei den gleichen Personen. Nicht weil niemand Verantwortung übernehmen will. Sondern weil der Alltag schneller geworden ist als die Führungsstruktur.

Besonders sichtbar wird das in Unternehmen, die stark gewachsen sind oder in denen engagierte Führungskräfte über Jahre sehr vieles persönlich getragen haben. Was lange funktioniert hat, beginnt irgendwann an Grenzen zu stoßen.

Eine erfahrene Führungskraft kennt beinahe jedes Thema. Sie erkennt Zusammenhänge früh. Mitarbeitende fragen nach. Entscheidungen können schnell getroffen werden. Wenn irgendwo etwas klemmt, wird eingegriffen. Das schafft Sicherheit.

Aber genau diese Stärke kann gleichzeitig zu einer Schwäche des Systems werden. Denn je mehr über einzelne Personen läuft,

desto schwieriger wird es für andere, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen. Die Organisation funktioniert. Aber sie funktioniert zu stark über Menschen – und zu wenig über eine gemeinsame Führungslogik.

Genau an diesem Punkt beginnt die TrueStory dieser Ausgabe. Ein erfolgreiches mittelgroßes Unternehmen. Eine erfahrene Führungsmannschaft. Engagierte Menschen. Viel Verantwortung. Viele Themen. Viel Bewegung. Auf den ersten Blick kein Unternehmen mit einem offensichtlichen Führungsproblem.

Und trotzdem zeigte der reale Arbeitsalltag etwas Interessantes: Zwischen Besprechen und Entscheiden liegt ein Unterschied. Zwischen Entscheiden und Beauftragen ebenfalls. Und selbst ein klarer Auftrag bedeutet noch lange nicht, dass daraus automatisch Umsetzung und Wirkung entstehen.

Genau dort entstehen die unsichtbaren Lücken im Führungsalltag.

Entscheid → Verantwortung → Auftrag → Umsetzung → Kontrolle → Wirkung.

Eine einfache Kette.

Aber eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

Diese Ausgabe von **BESTPRACTICE by MenschenTrainer** schaut deshalb dorthin, wo Führung tatsächlich wirksam wird:
Nicht im Organigramm.
Nicht in der Stellenbeschreibung.
Nicht in der Entscheidung allein.

Sondern in dem, was nach der Entscheidung passiert.

True Story

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Wenn entschieden noch lange nicht erledigt bedeutet.

Thomas war Geschäftsführer eines erfolgreichen mittelgrossen Unternehmens. Das Unternehmen war über viele Jahre gewachsen. Die Kunden waren anspruchsvoll, die Abläufe komplexer geworden und im Alltag liefen unzählige Themen gleichzeitig zusammen.

Thomas kannte sein Unternehmen. Er kannte die Kunden. Die Mitarbeitenden. Die Produkte. Die Abläufe. Und bei vielen Themen wusste er innerhalb weniger Minuten, wo das Problem lag. Seine Führungskollegen schätzten genau das an ihm. Wenn etwas „klemmte“, konnte Thomas entscheiden. Wenn Informationen fehlten, wusste er häufig, wo sie zu finden waren. Wenn ein Problem auftauchte, ging er notfalls selbst ins Detail. Das hatte das Unternehmen weit gebracht. Doch genau diese Stärke begann zunehmend zu einem Problem zu werden.

Nicht offensichtlich. Das Unternehmen funktionierte. Die Führungskräfte arbeiteten viel. Entscheidungen wurden getroffen. Meetings fanden statt. Projekte liefen. Und trotzdem hatte Thomas immer häufiger das Gefühl: Warum landet am Schluss so vieles wieder bei mir?

In einer Führungssitzung wurde das besonders sichtbar. Auf der Agenda standen mehrere Themen. Ein laufendes Projekt. Eine Investition. Eine interne Kompetenzregelung. Ressourcenfragen. Ein Problem an einer Schnittstelle. Es wurde diskutiert. Argumente wurden ausgetauscht. Fragen beantwortet. Bei einzelnen Punkten ging Thomas tief in die Details. Andere Führungskräfte brachten ihre Sicht ein. Nach knapp zwei Stunden war viel besprochen worden. Eigentlich eine normale Führungssitzung.

Einige Tage später tauchte eines der Themen erneut auf.

„Wie weit sind wir eigentlich damit?“, fragte Thomas. Kurze Stille. Jemand sagte: „Ich dachte, das sei noch bei dir.“ Ein anderer meinte: „Ich habe verstanden, dass wir das zuerst noch prüfen.“ Und eine dritte Person sagte: „Für mich war eigentlich entschieden, dass wir es umsetzen.“

Thomas schaute in die Runde. Alle waren im gleichen Meeting gewesen. Und trotzdem hatten offenbar nicht alle das Gleiche mitgenommen.

Das war der Moment, in dem Thomas den MenschenTrainer dazuholte. Nicht weil seine Führungskräfte nicht führen konnten. Nicht weil die Mannschaft nicht engagiert war. Und auch nicht, weil ein neues Führungsmodell fehlte.

Die Frage war viel einfacher: Was passiert eigentlich zwischen einer Entscheidung und ihrer Umsetzung?

Der MenschenTrainer begann deshalb nicht mit einem Seminar.

LIFE: Er schaute zuerst zu. Reale Meetings. Reale Themen. Reale Entscheidungen. Reale Führungsarbeit. Dabei fiel etwas auf. Es wurde viel gedacht. Es wurde viel diskutiert. Es wurden durchaus Entscheidungen getroffen. Aber nicht immer wurde sauber getrennt zwischen: Wir haben darüber gesprochen. Wir haben etwas entschieden. Jemand hat einen konkreten Auftrag erhalten. Jemand trägt die Verantwortung. Es gibt einen Termin. Und wir kontrollieren, ob die gewünschte Wirkung tatsächlich entstanden ist. Im hektischen Führungsalltag verschwammen diese Schritte immer wieder miteinander.

In einer der nächsten gemeinsamen Sessions schrieb der MenschenTrainer eine einfache Kette auf:

Entscheid → Verantwortung → Auftrag → Umsetzung
→ Kontrolle → Massnahme

Dann stellte er eine Frage: „An welcher Stelle verlieren wir am häufigsten die Verbindlichkeit?“

Die Diskussion wurde interessant. Eine Führungskraft sah die grösste Lücke zwischen Auftrag und Umsetzung. Eine andere nannte den Alltag: „Wir entscheiden etwas – und danach kommen zwanzig andere Themen.“

Thomas selbst erkannte ein anderes Muster. Manchmal war für ihn etwas längst entschieden, während andere es lediglich als Diskussion verstanden hatten.

Und noch etwas wurde sichtbar: Kontrolle fand zwar statt. Aber nicht immer systematisch. Wenn Thomas bemerkte, dass etwas nicht lief, fragte er nach oder griff selbst ein. Damit löste er das aktuelle Problem. Gleichzeitig verstärkte er unbewusst ein anderes: Am Ende lief wieder vieles über ihn.

LEARN: Führung ist mehr als entscheiden. Gemeinsam nahm die Führungsmannschaft einen realen Fall aus ihrem Alltag. Keine Fallstudie. Kein theoretisches Beispiel. Ein Thema, das tatsächlich umgesetzt werden musste.

Und diesmal wurde nicht nur gefragt: Was entscheiden wir? Sondern Schritt für Schritt: Was genau ist entschieden? Wer trägt dafür die Verantwortung? Wer erhält welchen konkreten Auftrag? Bis wann? Wie stellen wir fest, ob die Umsetzung erfolgt ist? Wann kontrollieren wir die Wirkung? Was passiert, wenn die Umsetzung nicht erfolgt oder die gewünschte Wirkung ausbleibt? Und wer muss darüber informiert werden?

Plötzlich wurde aus einer scheinbar einfachen Entscheidung eine vollständige Führungskette.

Thomas erkannte: Bisher hatte er viel Energie darauf verwendet, „nur“ gute Entscheidungen zu treffen.

Aber eine gute Entscheidung ist erst der Anfang. Führung endet nicht beim Entscheid. Dort beginnt ihre Umsetzung.

Noch etwas wurde sichtbar. Nicht jedes Thema gehörte überhaupt auf den Tisch der obersten Führung. Über Jahre hatte sich das Unternehmen daran gewöhnt, schwierige oder dringende Fragen nach oben zu geben. Das war bequem. Und häufig sogar schnell.

Thomas wusste schliesslich meistens eine Antwort. Doch genau darin lag die nächste Falle. Je häufiger Thomas Probleme selbst löste, desto weniger musste die Organisation lernen, sie auf der richtigen Ebene zu lösen.

Der MenschenTrainer stellte deshalb eine unbequeme Frage: „Welche Themen dürfen künftig nicht mehr automatisch bei Thomas landen?“

Die Frage veränderte die Diskussion. Plötzlich ging es nicht mehr nur darum, was Thomas anders machen sollte.

Es ging darum, wie die gesamte Führungsmannschaft Verantwortung übernehmen musste. Wer führt welches Thema? Wer entscheidet? Was gehört eine Ebene tiefer? Wo muss Thomas tatsächlich involviert sein? Und wo muss er bewusst draussen bleiben?

LOOP: Aus Erkenntnis wird Führungsroutine. Die Mannschaft beschloss, nicht noch ein neues Führungsinstrument einzuführen. Stattdessen sollte eine kleine Routine entstehen.

Am Ende relevanter Besprechungspunkte wurde künftig kurz geprüft: Was ist entschieden? Wer ist verantwortlich? Was ist der konkrete Auftrag? Bis wann? Wann prüfen wir die Umsetzung oder Wirkung?

Ein paar Minuten. Mehr nicht. Doch diese wenigen Minuten veränderten etwas. Themen wurden klarer abgeschlossen. Verantwortlichkeiten wurden sichtbarer. Aus Diskussionen entstanden konkretere Aufträge. Und offene Schlaufen wurden früher erkannt.

Nicht jedes Problem verschwand dadurch. Natürlich nicht. Auch weiterhin gab es Zeitdruck. Dringende Kundenanfragen. Fehlende Informationen. Veränderungen. Widerstände. Und Entscheidungen, die später korrigiert werden mussten.

Aber die Führungsmannschaft begann, bewusster zwischen reden, entscheiden und führen zu unterscheiden.

Einige Wochen später sass Thomas wieder in einer Führungssitzung. Ein komplexes Thema wurde diskutiert. Früher hätte er wahrscheinlich irgendwann gesagt: „Gut, dann machen wir es so.“

Diesmal hielt er kurz inne. Dann fragte er: „Wer übernimmt dafür die Verantwortung?“ Eine Führungskraft meldete sich. „Was genau ist dein nächster Schritt?“ Die Antwort kam. „Bis wann?“ Ein Termin wurde vereinbart. „Und wann schauen wir gemeinsam, ob es funktioniert hat?“ Auch dafür wurde ein Zeitpunkt festgelegt. Das Thema war abgeschlossen.

Thomas musste es nicht selbst übernehmen. Er musste auch nicht hoffen, dass alle dasselbe verstanden hatten. Er hatte geführt. Nicht indem er mehr tat. Sondern indem er mehr Klarheit und Verbindlichkeit erzeugte.

Und genau darin lag für ihn vielleicht die wichtigste Erkenntnis dieser ganzen Entwicklung: Führung zeigt sich nicht darin, wie viele Entscheidungen du triffst. Führung zeigt sich darin, ob aus Entscheidungen Verantwortung, Umsetzung und Wirkung entstehen.

Best Practice

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Von der Entscheidung zur Wirkung.

In Unternehmen wird jeden Tag entschieden.

Über Projekte. Prioritäten. Investitionen. Kunden.
Mitarbeitende. Prozesse. Ressourcen und
Verantwortlichkeiten.

Doch eine Entscheidung allein verändert noch nichts.

Erst wenn klar ist, wer Verantwortung übernimmt, was
konkret getan wird, bis wann etwas geschieht und wie
die Wirkung überprüft wird, entsteht aus einer
Entscheidung tatsächliche Führung.

Die folgenden BestPractices helfen dabei, aus
Besprechungen Verbindlichkeit und aus
Entscheidungen Wirkung entstehen zu lassen.

Unterscheide konsequent zwischen besprochen und entschieden.

„Wir haben doch darüber gesprochen.“

Dieser Satz fällt in Unternehmen häufig. Doch besprochen bedeutet nicht entschieden. Am Ende eines relevanten Gesprächspunktes muss deshalb klar sein: Ging es um Information oder Austausch? Wurde tatsächlich entschieden? Oder wurde bereits ein konkreter Auftrag erteilt? Diese kurze Klärung verhindert, dass Menschen dasselbe Meeting mit unterschiedlichen Erwartungen verlassen und später darüber diskutieren, was eigentlich vereinbart wurde.

**Besprochen ist nicht entschieden.
Benenne Entscheidungen deshalb immer
eindeutig.**

Lass Entscheidungen nicht im Meeting enden.

Eine Entscheidung verändert noch nichts. Sie ist lediglich der Startpunkt der Umsetzung. Deshalb braucht es eine klare Führungskette:

Entscheid → Verantwortung → Auftrag → Umsetzung
→ Kontrolle → Massnahme

Fehlt ein Glied, entsteht eine offene Schlaufe. Besonders kritisch sind die Übergänge vom Entscheid zum Auftrag, vom Auftrag zur Umsetzung und von der Umsetzung zur Kontrolle. Erst wenn die gesamte Kette funktioniert, entsteht aus einer Entscheidung tatsächliche Wirkung.

**Denke jede Entscheidung konsequent
bis zur tatsächlichen Wirkung weiter.**

Kläre Verantwortung und nicht nur Aufgaben.

Eine Aufgabe beantwortet die Frage:
Was soll gemacht werden? Verantwortung
beantwortet: Wer sorgt dafür, dass es tatsächlich
passiert? Das ist ein entscheidender Unterschied. Sind
mehrere Personen irgendwie beteiligt, fühlt sich am
Ende manchmal niemand wirklich verantwortlich.

Deshalb braucht jedes relevante Thema eine klar
verantwortliche Person. Sie muss nicht alles selbst
erledigen, hält aber das Thema in Bewegung und sorgt
für Umsetzung.

**Aufgaben können viele haben.
Verantwortung braucht einen klaren
Besitzer.**

Beende relevante Themen mit einem 5-Minuten-Check.

Gerade am Ende eines Meetings werden wichtige Punkte oft zu schnell abgeschlossen.

Ein kurzer Check schafft Verbindlichkeit:

Was wurde entschieden? Wer ist verantwortlich? Was ist der konkrete Auftrag? Bis wann? Wann und wie wird die Wirkung kontrolliert?

Diese wenigen Minuten verhindern spätere Rückfragen, Missverständnisse und offene Schlaufen. Aus einem guten Gespräch wird dadurch ein klarer nächster Schritt für alle Beteiligten.

**Fünf Minuten Klarheit
verhindern später viele
unnötige offene Schlaufen.**

Delegiere nicht nur Arbeit – delegiere Führung.

Erfahrene Führungskräfte können Probleme häufig schnell selbst lösen. Genau das kann zur Falle werden.

Wenn schwierige Themen immer wieder bei denselben Personen landen, entsteht Abhängigkeit.

Die Organisation lernt:

Wenn es kompliziert wird, geht es nach oben. Deshalb braucht es die bewusste Frage: Muss dieses Thema tatsächlich bei mir liegen – oder kann jemand anderes entscheiden, führen, umsetzen und kontrollieren?

**Löse nicht alles selbst.
Entwickle Verantwortung
bei anderen Menschen.**

Kontrolle ist kein Misstrauen.

Manche Führungskräfte delegieren gerne, kontrollieren aber ungern. Sie möchten Vertrauen geben und Mikromanagement vermeiden.

Professionelle Kontrolle bedeutet jedoch nicht, ständig über die Schulter zu schauen. Sie prüft, ob Vereinbartes umgesetzt wurde und die gewünschte Wirkung entstanden ist. Fehlt die Wirkung, wird nachgesteuert.

Gerade eine klare Kontrolle ermöglicht deshalb mehr Selbstständigkeit, weil Erwartungen und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten transparent bleiben.

**Vertrauen gibt Freiraum.
Kontrolle schafft Verbindlichkeit
und nachhaltige Wirkung.**

Reagiere auf Abweichungen – statt sie zu verwalten.

Wenn Vereinbarungen wiederholt nicht eingehalten werden, reicht Erinnern irgendwann nicht mehr.

Führung muss klären: War die Erwartung unklar? Fehlten Ressourcen? Gab es nachvollziehbare Gründe? Oder wiederholt sich ein Muster?

Je nach Situation braucht es Unterstützung, eine klarere Vereinbarung, einen Kontrolltermin oder weitere Konsequenzen. Entscheidend ist, dass wiederholte Abweichungen nicht stillschweigend akzeptiert und dadurch zum neuen Standard werden.

**Was dauerhaft toleriert wird,
entwickelt sich
zum akzeptierten Standard.**

Gib jedem Meeting eine klare Führungsaufgabe.

Nicht jedes Meeting verfolgt dasselbe Ziel. Manche dienen der Information, andere der Entscheidung, operativen Steuerung oder Wirkungskontrolle.

Werden diese Funktionen vermischt, entstehen schnell lange Diskussionen und unklare Ergebnisse. Deshalb sollte bereits bei einem wichtigen Gesprächspunkt klar sein: Was soll danach anders oder klarer sein als vorher?

Diese einfache Frage fokussiert den Austausch und hilft, Gespräche konsequenter zu Ergebnissen zu führen.

**Gute Meetings erzeugen
nicht mehr Gespräche,
sondern mehr Klarheit.**

Schaffe Raum zum Denken – nicht nur Abarbeiten.

Führungsteams können so stark im operativen Alltag stecken, dass sie ständig miteinander sprechen, aber kaum noch über ihre eigene Führung nachdenken.

Wo entstehen wiederkehrende Muster? Wo hängt zu viel an einzelnen Personen? Wo fehlt Verantwortung? Wo verlieren wir Energie?

Ein regelmässiger Denkraum schafft Abstand zum Tagesgeschäft und macht solche Entwicklungen sichtbar. Das ist kein Wellness-Meeting, sondern bewusste Führungs-Hygiene.

**Wer Führung reflektiert,
kann nicht nur Alltag
verwalten.**

Entwickle Führungsroutinen statt neue Führungsmodelle.

Viele Unternehmen kennen genügend Führungsmodelle. Die Herausforderung liegt häufig zwischen Erkenntnis und Alltag. Deshalb braucht Entwicklung nicht zwingend ein weiteres Instrument.

Wenige konsequente Routinen können stärker wirken: Entscheidungen benennen, Verantwortung festlegen, Aufträge konkretisieren, Termine vereinbaren, Wirkung kontrollieren und Abweichungen ansprechen. Werden diese Schritte wiederholt gelebt, entsteht aus theoretischem Führungswissen eine gemeinsame und verlässliche Führungspraxis.

**Nicht mehr Führungswissen.
Mehr konsequent gelebte
Führungsroutine im Alltag.**

Reflexion für dich

BESTPRACTICE by MenschenTrainer

Vielleicht kennst du diese Situation:

Dein Kalender ist voll. Ein Meeting folgt dem nächsten. Entscheidungen müssen getroffen werden. Mitarbeitende brauchen Antworten. Kunden erwarten Lösungen. Projekte laufen gleichzeitig. Und am Abend hast du viel gearbeitet. Aber was davon ist wirklich

weitergegangen?

Vielleicht liegt die entscheidende Frage nicht darin, wie viel ihr besprecht. Sondern darin, was danach passiert.

Reflektiere deinen Führungsalltag.

Wie klar unterscheidet ihr zwischen **besprochen und entschieden?**

Wenn ihr heute ein wichtiges Meeting beendet:

Wissen danach wirklich alle, was entschieden wurde?

Oder gibt es unterschiedliche Interpretationen?

Wie häufig tauchen Themen erneut auf, von denen du dachtest, sie seien längst geklärt?

Was passiert bei euch nach einer Entscheidung? Ist klar, wer Verantwortung trägt? Ist der konkrete Auftrag eindeutig? Gibt es einen Termin? Und ist bereits geklärt, wann und wie ihr die Umsetzung oder Wirkung kontrolliert? Oder vertraut ihr darauf, dass es irgendwie weitergeht?

Wie viele Themen laufen aktuell über **dich persönlich**? Welche davon gehören tatsächlich zu deiner Führungsrolle? Und welche landen bei dir, weil es schneller oder einfacher ist, wenn du sie selbst löst? Was würde passieren, wenn du bei der nächsten Frage nicht sofort eine Antwort gibst, sondern fragst: „Was würdest du entscheiden?“

Wie konsequent kontrollierst du vereinbarte Aufträge? Nicht im Sinne von Mikromanagement. Sondern im Sinne von Verbindlichkeit. Weisst du, welche wichtigen Aufträge deiner Mitarbeitenden aktuell offen sind?

Weisst du, wann sie erledigt sein sollten? Und weisst du, woran du erkennst, ob sie tatsächlich Wirkung erzeugt haben?

Wie gehst du mit **Abweichungen** um? Sprichst du sie unmittelbar an? Oder wartest du manchmal zu lange? Werden wiederkehrende Muster klarer thematisiert – oder immer wieder neu toleriert? Und gibt es Dinge in deinem Unternehmen, die heute nur deshalb „normal“ sind, weil irgendwann niemand mehr konsequent nachgefragt hat?

Wie funktionieren eure Meetings? Sind sie hauptsächlich Orte des Austauschs? Oder entstehen daraus Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und konkrete nächste Schritte? Könntest du bei jedem regelmässigen Meeting klar sagen: Wozu gibt es dieses Meeting eigentlich? Und noch wichtiger: Woran erkennt ihr danach, dass es seinen Zweck erfüllt hat?

Und wie sieht es mit deiner **Führungsmannschaft** aus? Führt ihr tatsächlich gemeinsam? Oder führen einzelne Personen – während andere hauptsächlich ihre Fachbereiche vertreten? Wo hängt eure Organisation noch stark an bestimmten Menschen? Was würde passieren, wenn eine dieser Personen morgen vier Wochen ausfallen würde? Würde das System weiterführen? Oder würde vieles stehen bleiben?

Vielleicht liegt genau dort deine wichtigste Reflexionsfrage: Wo braucht dein Unternehmen weniger Abhängigkeit von Personen – und mehr Klarheit in der Führung?

Denn vielleicht braucht ihr nicht noch mehr Meetings. Vielleicht braucht ihr nicht noch mehr Tools. Und vielleicht braucht ihr auch kein weiteres Führungsmodell.

Vielleicht braucht es zuerst wenige, konsequent gelebte Fragen:

Was ist entschieden?

Wer trägt Verantwortung?

Was ist der Auftrag?

Bis wann?

Wie kontrollieren wir die Wirkung?

Was tun wir bei Abweichung?

Führung zeigt sich nicht darin, wie viel du selbst lösen kannst.

Führung zeigt sich darin, was auch ohne dich funktioniert.