

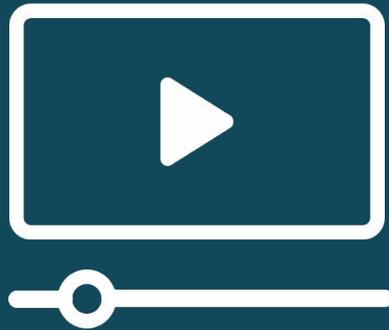
*Gleich geht's los ....*

# Weniger Chef:in – mehr Commitment

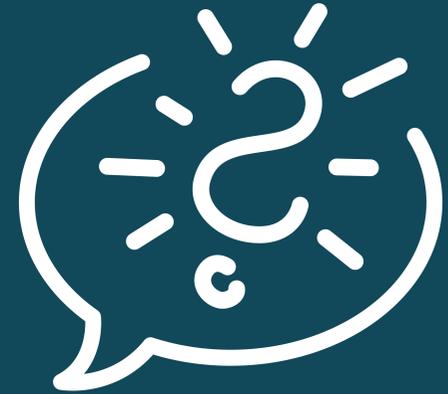
Zoom-Workshop  
16.06.2025



**Ihr bekommt die Folien**



**Die Aufzeichnung  
wird geteilt**

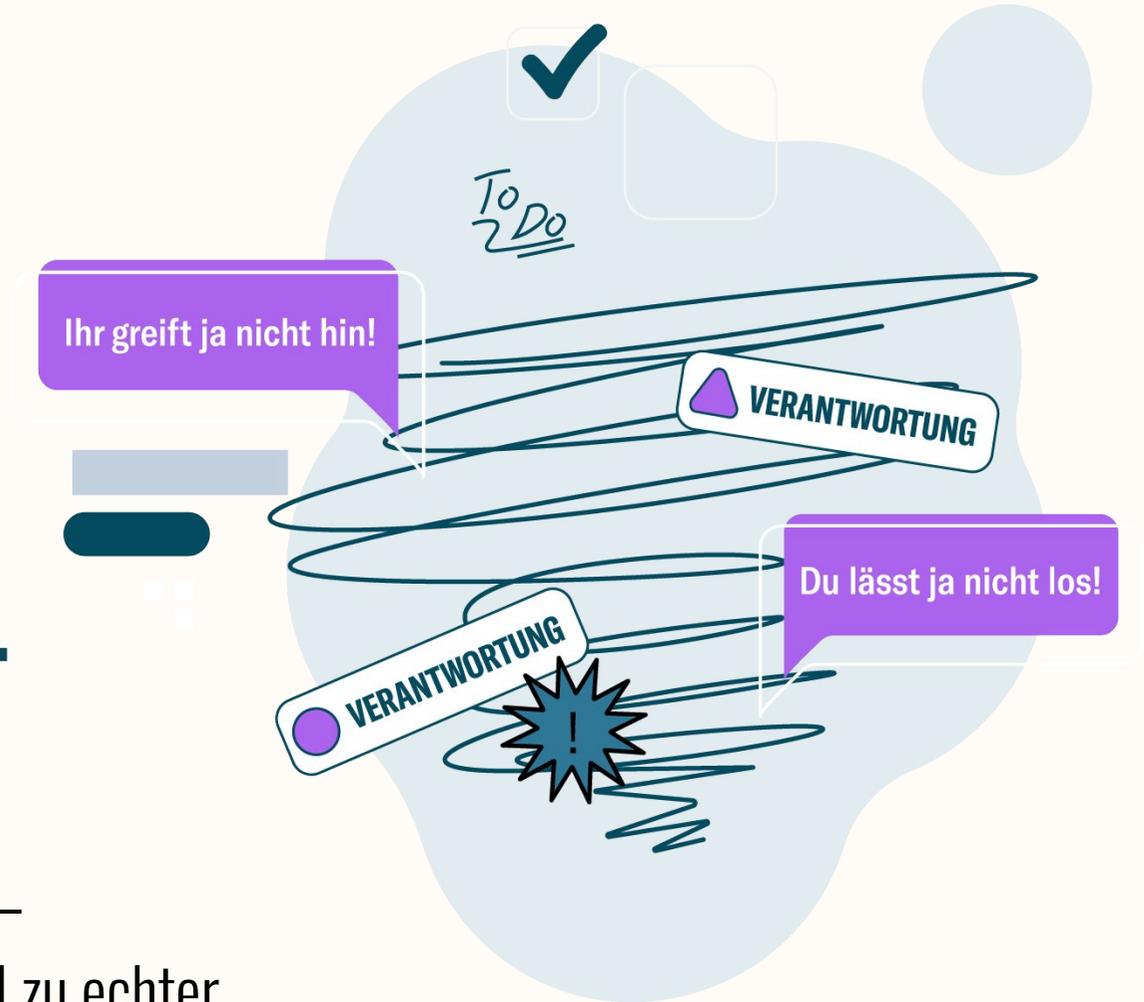


**Technische Fragen  
bitte im Chat an Georg**

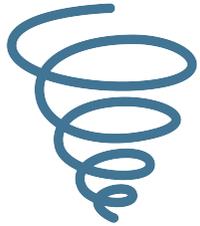


# WENIGER CHEF:IN – MEHR COMMITMENT

Wie klare Rollen die „Du lässt ja nicht los“ –  
„Ihr greift ja nicht hin“ Spirale beenden und zu echter  
Verantwortungsübernahme führen.



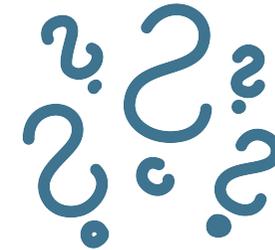
# G<sup>d</sup> Euch erwartet im Workshop:



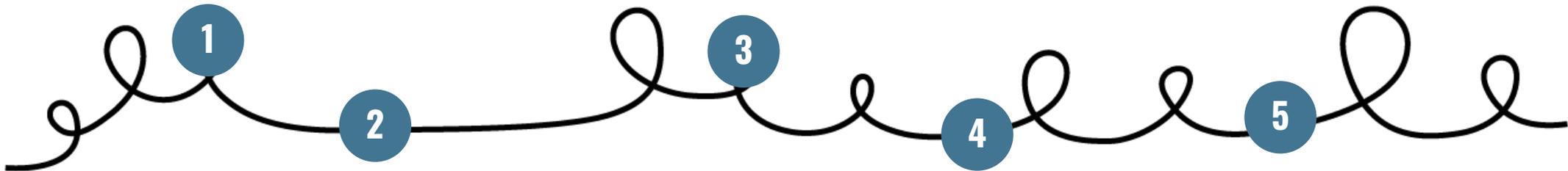
Die „Ihr greift ja nicht hin“ – „Du lässt ja nicht los“ Spirale



Sechs Schritte zu klaren Rollen



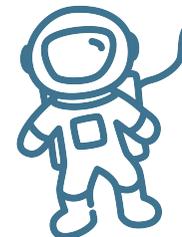
Q&A



Da wollen wir hin



Ausblick





**Björn Rabethge**



**Valerie Schneglberger**



**Georg Tarne**

(c) Maria Noi

# G We are dwarfs and Giants!



# G Unsere Arbeit



**Zukunftsfähige Organisationen mitgestalten**

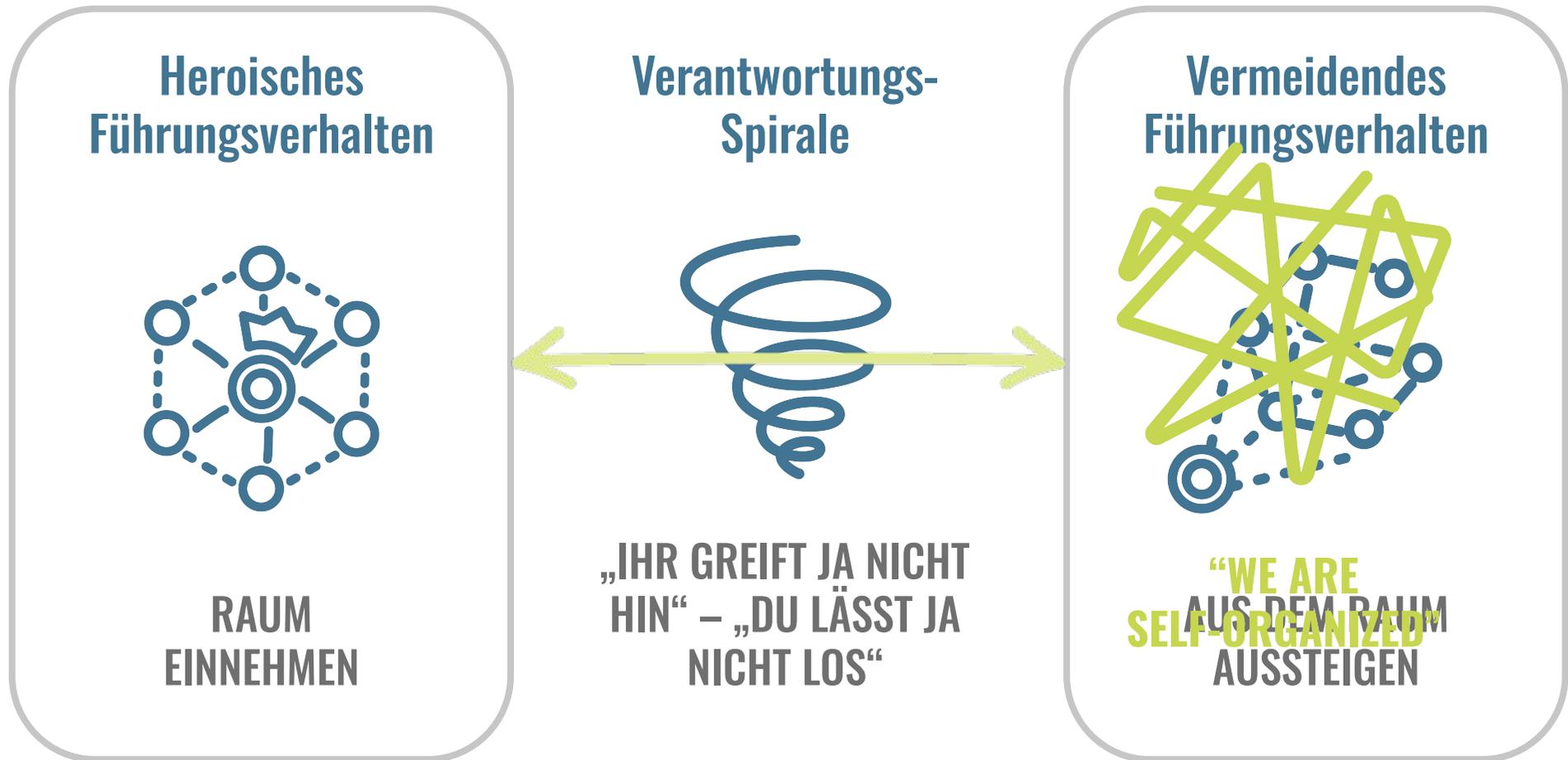
# **G<sup>d</sup> Die Verantwortungs-Spirale**

**Verantwortungs-  
Spirale**

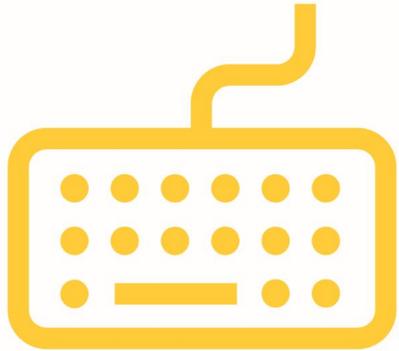


**„IHR GREIFT JA NICHT HIN“  
– „DU LÄSST JA NICHT LOS“**

# G<sup>d</sup> Die Verantwortungs-Spirale



# G<sup>d</sup> Mini Umfrage



An welcher Stelle in der Verantwortungs-Spirale findest du dich als Führungskraft / dein Team überwiegend?

- a) Heroisch
- b) Vermeidend
- c) Wir oszillieren munter hin und her
- d) Kommt beides bei uns nicht vor

**Heroisches  
Führungsverhalten**



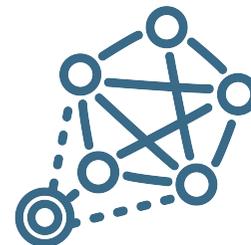
**RAUM  
EINNEHMEN**

**Verantwortungs-  
Spirale**



**„IHR GREIFT JA  
NICHT HIN“ – „DU  
LÄSST JA NICHT LOS“**

**Vermeidendes  
Führungsverhalten**



**AUS DEM RAUM  
AUSSTEIGEN**

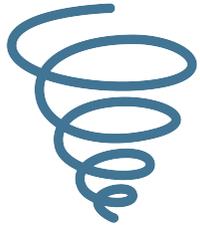
# G<sup>d</sup> Hierarchie verstärkt die Spirale eher noch...

Wie geht man in hierarchischen Organisationen damit um?

- Die Führungskraft soll es sagen/lösen/richten und ggf. ein Machtwort sprechen!
- Die Führungskraft soll die Menschen endlich mal machen lassen, damit die “enabled” sind



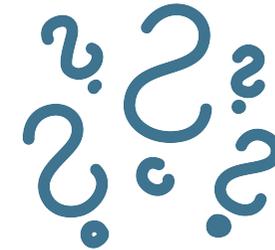
# G<sup>d</sup> Euch erwartet im Workshop:



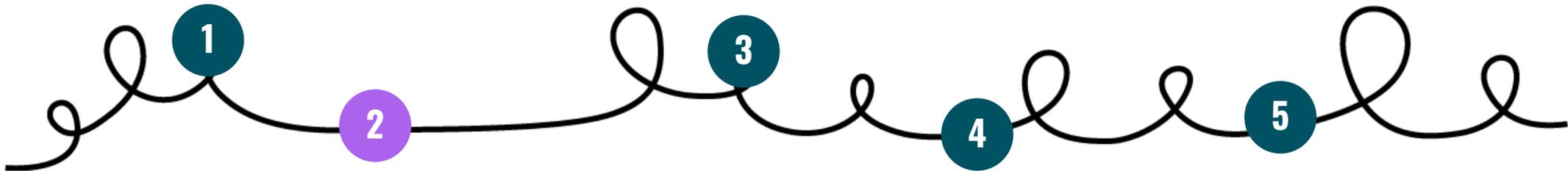
Die „Ihr greift ja nicht hin“ – „Du lässt ja nicht los“ Spirale



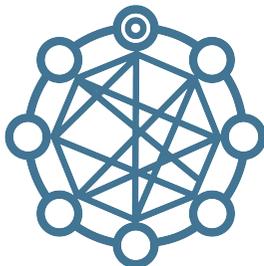
Sechs Schritte zu klaren Rollen



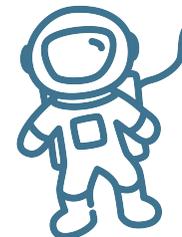
Q&A



Da wollen wir hin

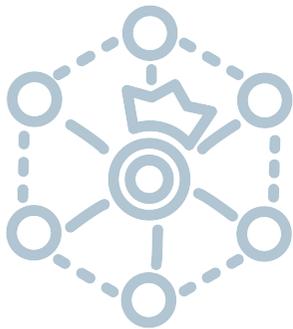


Ausblick



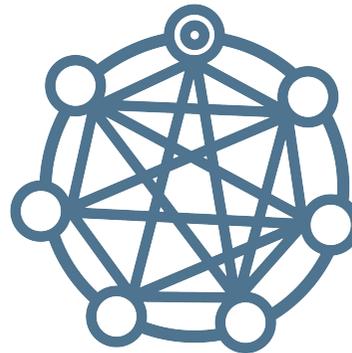
# G<sup>d</sup> Da wollen wir hin...

Heroisches  
Führungsverhalten



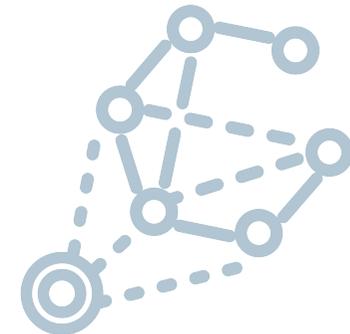
RAUM  
EINNEHMEN

Kontextsteuerndes  
Führungsverhalten



RAUM  
AUFSPANNEN

Vermeidendes  
Führungsverhalten



AUS DEM RAUM  
AUSSTEIGEN

# G<sup>d</sup> Ein Aspekt: Klarheit schaffen

Kontextsteuerndes  
Führungsverhalten

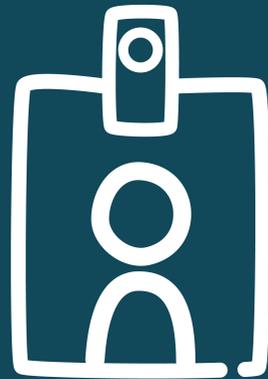


RAUM  
AUFSPANNEN

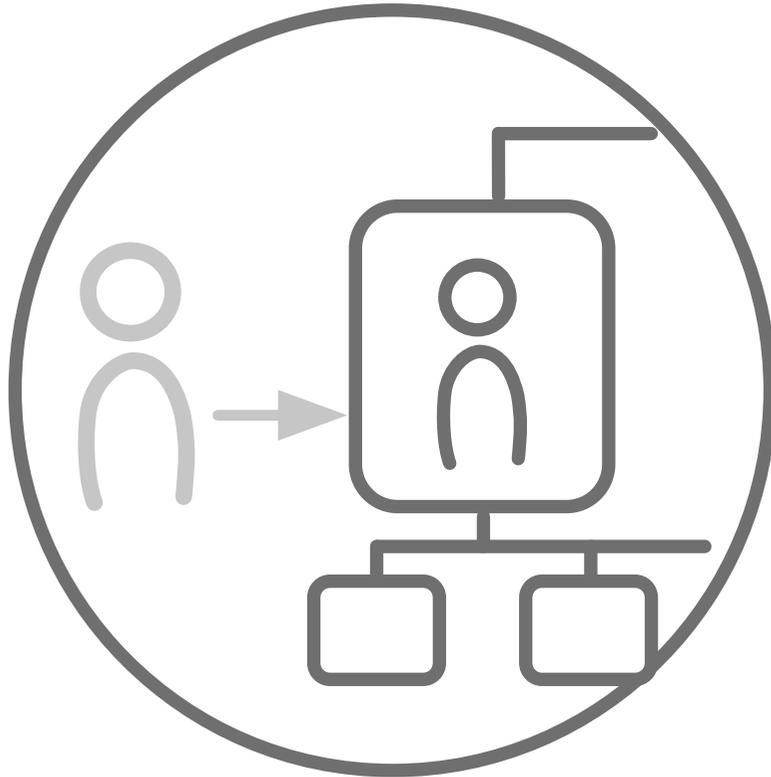


- Wechselseitige **Erwartungen** explizit machen
- gemeinsamen **Bezugspunkt** schaffen & besprechbar machen
- Verantwortung dort, wo **Kompetenz** liegt
- **direkte Kommunikation** zwischen den Verantwortlichen (statt sternförmig zur Führungskraft)
- **Orientierung** schaffen durch Transparenz und Priorisierung

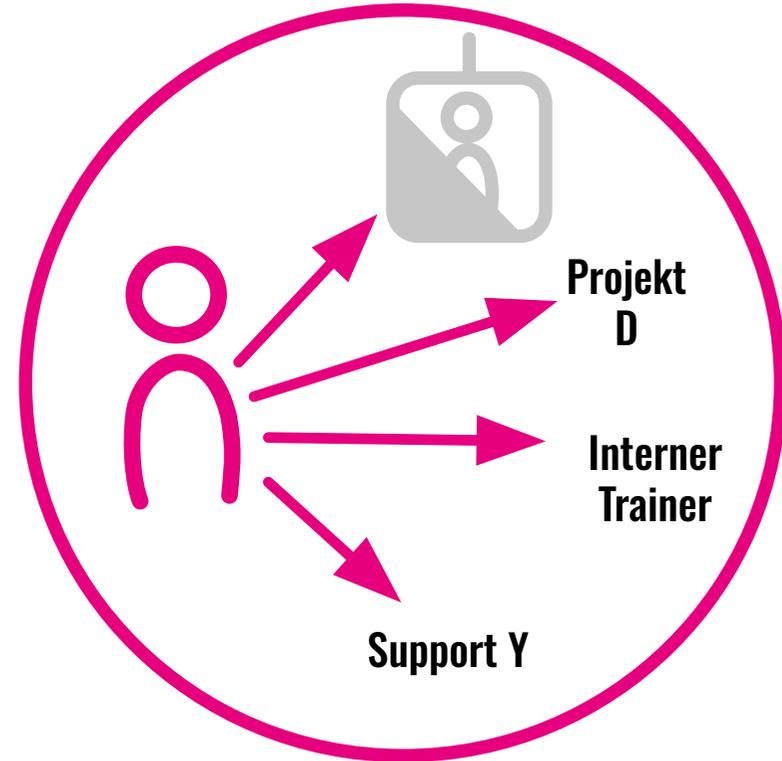
# Klare Rollen als gemeinsamer Bezugspunkt



# G<sup>d</sup> Statische Jobbeschreibung & die Realität

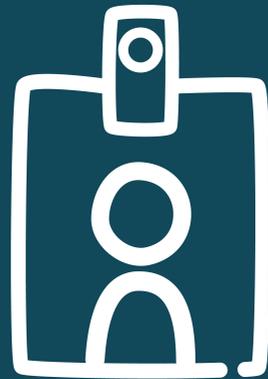


Statische 1:1 Beziehung  
Person – Funktion



Realität

# Wie sieht eine Rolle aus?



# <sup>d</sup>G Elemente einer Rolle: Purpose (Sinn & Zweck)

**Purpose:** Das ultimative Ziel, auf das diese Rolle hinarbeitet. Gibt Ausrichtung, schärft Identität: Was soll durch die Arbeit der Rolle anders werden?

Idealerweise formuliert als attraktiver Endzustand.



## Marketing

### **Purpose:**

Weltweite Bekanntheit unserer Produkte und Services

### Verantwortlichkeiten:

- Produzieren von aktuellen, produktspezifischen Marketing-Materialien
- Regelmäßiges Aktualisieren von Produktbeschreibungen auf der Homepage
- Organisieren von Marketing-Kampagnen

# G<sup>d</sup> Elemente einer Rolle: Verantwortlichkeiten

**Verantwortlichkeiten:**  
sind erwartbare, wiederkehrende Tätigkeiten



## Marketing

### **Purpose:**

Weltweite Bekanntheit unserer  
Produkte und Services

### **Verantwortlichkeiten:**

- Produzieren von aktuellen, produktspezifischen Marketing-Materialien
- Regelmäßiges Aktualisieren von Produktbeschreibungen auf der Homepage
- Organisieren von Marketing-Kampagnen

# <sup>d</sup>G Rolle als Bündel von Verantwortung UND Autorität

(Prinzip: Verteilte Autorität)

## Verantwortung

Was andere Rollen von dieser Rolle erwarten können



## Autorität

Entscheidungsautorität, um meine Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können



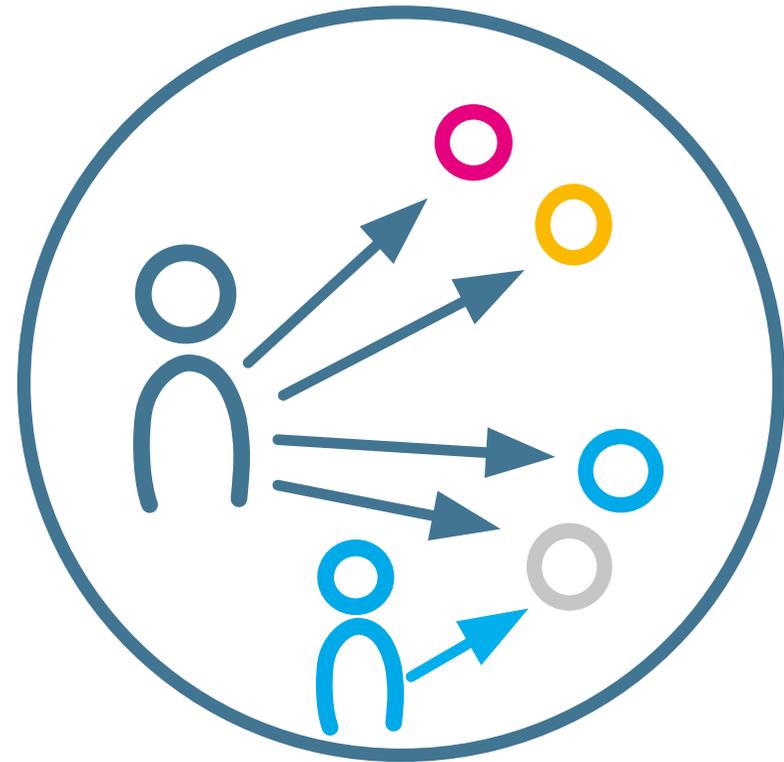
Arbeit in Rollen zu bündeln, schafft Klarheit, was von wem erwartbar ist.  
In einer rollenbasierten Organisation ist jede Rolle ein Bündel von Verantwortung UND Autorität.

# <sup>d</sup>G Dynamische Rollen vs. statische Jobbeschreibung

**ZIEL:** **Transparenz und Klarheit** zur aktuellen Realität von Aufgaben und Verantwortlichkeiten  
Möglichkeit, **Potential** in verschiedenen Rollen zu **entfalten**



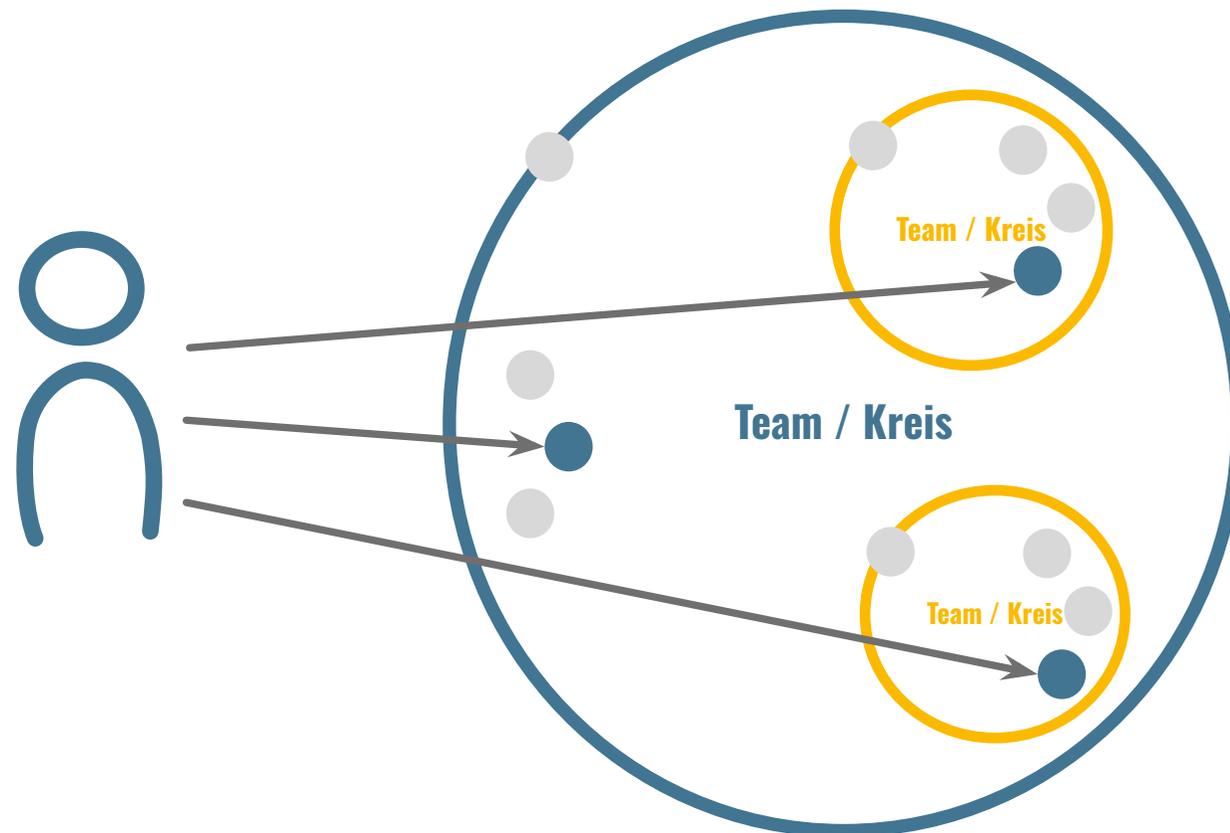
Statische 1:1 Beziehung  
Person – Funktion



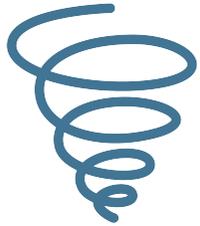
Dynamische N:N Beziehung  
Personen – Rollen

# G<sup>d</sup> Rollen, Teams und die ganze Organisation

Auch Teams oder ganze Organisationsbereiche können in diesem Sinne als Bündel von Aufgaben mit einer Entwicklungsrichtung (Purpose) beschrieben werden.



# G<sup>d</sup> Euch erwartet im Workshop:



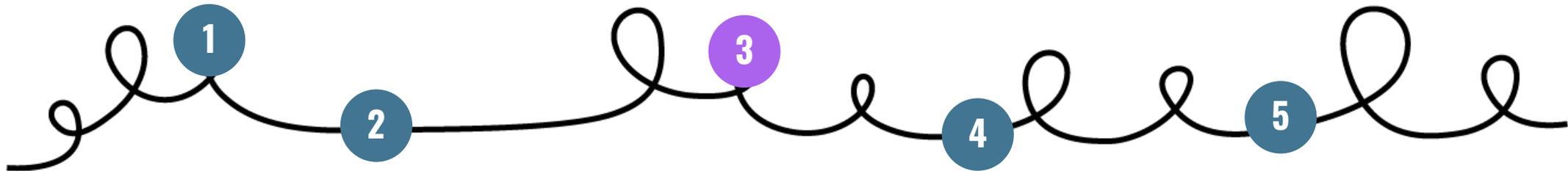
Die „Ihr greift ja nicht hin“ – „Du lässt ja nicht los“ Spirale



Sechs Schritte zu klaren Rollen



Q&A



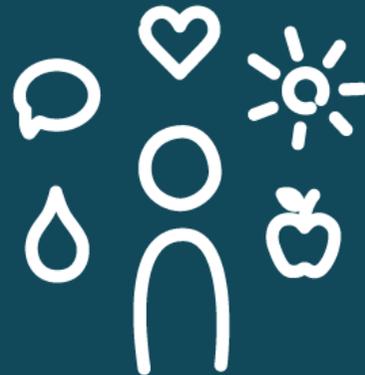
Da wollen wir hin



Ausblick



# Die 6 Schritte zu Rollenklarheit im Team



# <sup>d</sup>G 6 Schritte zu klaren Rollen



1. Arbeit erfassen



2. Wiederkehrende  
Tätigkeiten ableiten



3. Gemeinsam gruppieren



4. Rollen formulieren



5. Blick aufs Ganze

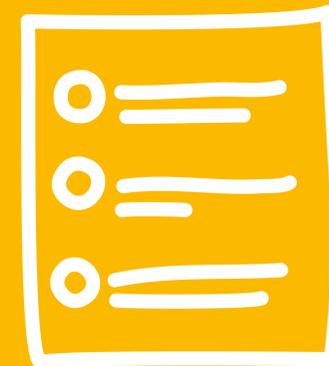


6. Rollen besetzen

- Notiere deine tatsächliche Arbeit
- Nimm dir dafür jeden Tag ca. 5 Minuten Zeit
- Es geht um die, die du heute getan hast
- Es geht nicht darum, jede einzelne E-Mail festzuhalten, sondern um einen Gesamtüberblick über deine Aktivitäten
- Mach das für 2 Wochen

## Schritt 1

# Die Arbeit erfassen



## Schritt 2

# Wiederkehrende Tätigkeiten ableiten



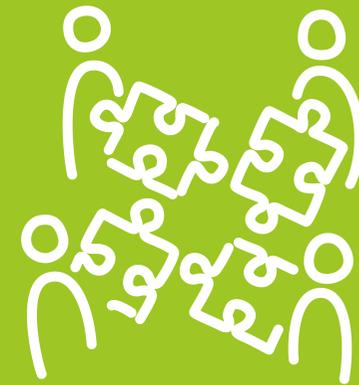
- Identifiziere wiederkehrende Tätigkeiten aus deinen Notizen
- Formuliere sie als konkrete Tätigkeit, die man beobachten kann. Was konkret tust du? Gerne als ganzer Satz, nicht nur in Stichworten.
- Benenne sie so, dass sie möglichst selbsterklärend sind, wenn jemand sie liest. Was können hier andere/die Organisation von dir erwarten?
- Beispiele:
  - *statt "Zeitwirtschaft"* -> "Durchführung der Zeitwirtschaft im Businesspartnerbereich"
  - *statt "monatliche Abrechnung"* -> "Aufbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung der monatlichen Abrechnung"
  - *statt "Organigramm-Anpassungen"* -> "Durchführung von Organigramm-Anpassungen und Abstimmung mit Schnittstellenpartnern"
- Du solltest auf ca. 6–8 wiederkehrende Tätigkeiten kommen
- "Ist das verständlich?" -> Hole dir Feedback von jemandem aus deinem Team

# G<sup>d</sup>

1. JedeR stellt kurz vor, was die wesentlichen eigenen Tätigkeiten sind (für alle visualisiert auf Post-Its im Raum oder auf Miro Board)
2. Gruppieren im Stillen:
  - Post-Its durchschauen
  - Tätigkeiten, die zusammen gehören zusammenhängen (egal ob meine, oder nicht)
  - läuft so lange, bis stabile Gruppierungen entstanden sind
3. Rollennamen vorschlagen
  - welcher Rollenname beschreibt dieses Bündel an Aufgaben gut?

## Schritt 3

# Gemeinsam gruppieren



## Schritt 4

# Rollen formulieren



Aus den Aufgabenbündeln Rollen formulieren:  
Name, Purpose, Verantwortlichkeiten

- **Purpose** für jede Rolle formulieren:
  - Worauf arbeitet diese Rolle insgesamt hin?
  - Was ist anders im Team, der Organisation oder der Welt, wenn diese Rolle ihre Arbeit bestmöglich erledigt hätte?
  - Was ist das übergeordnete Ziel auf das diese Rolle hinarbeitet (Formulierung im Zielzustand.) Bsp.
- **Verantwortlichkeiten** ggf. zusammenfassen und verbessern - beschreiben wiederkehrende Tätigkeiten und beginnen idealerweise mit einem substantivierten Verb
- Empfehlung:
  - Ein inspirierender Purpose pro Rolle
  - ca. 3-5 Verantwortlichkeiten pro Rolle
  - ca. 2-5 Rollen pro Person

1. **Blick auf uns als Team in der Organisation schauen:**
  - a. Was ist von unserem Team insgesamt erwartbar, was sind die Verantwortlichkeiten des Teams der Organisation gegenüber?
  - b. ... und wie würden wir den Purpose unseres Team benennen
  - c. ... und welche Arbeit braucht es vom Team, damit wir unseren Beitrag für die Organisation leisten.
2. **“Fehlt etwas?”**

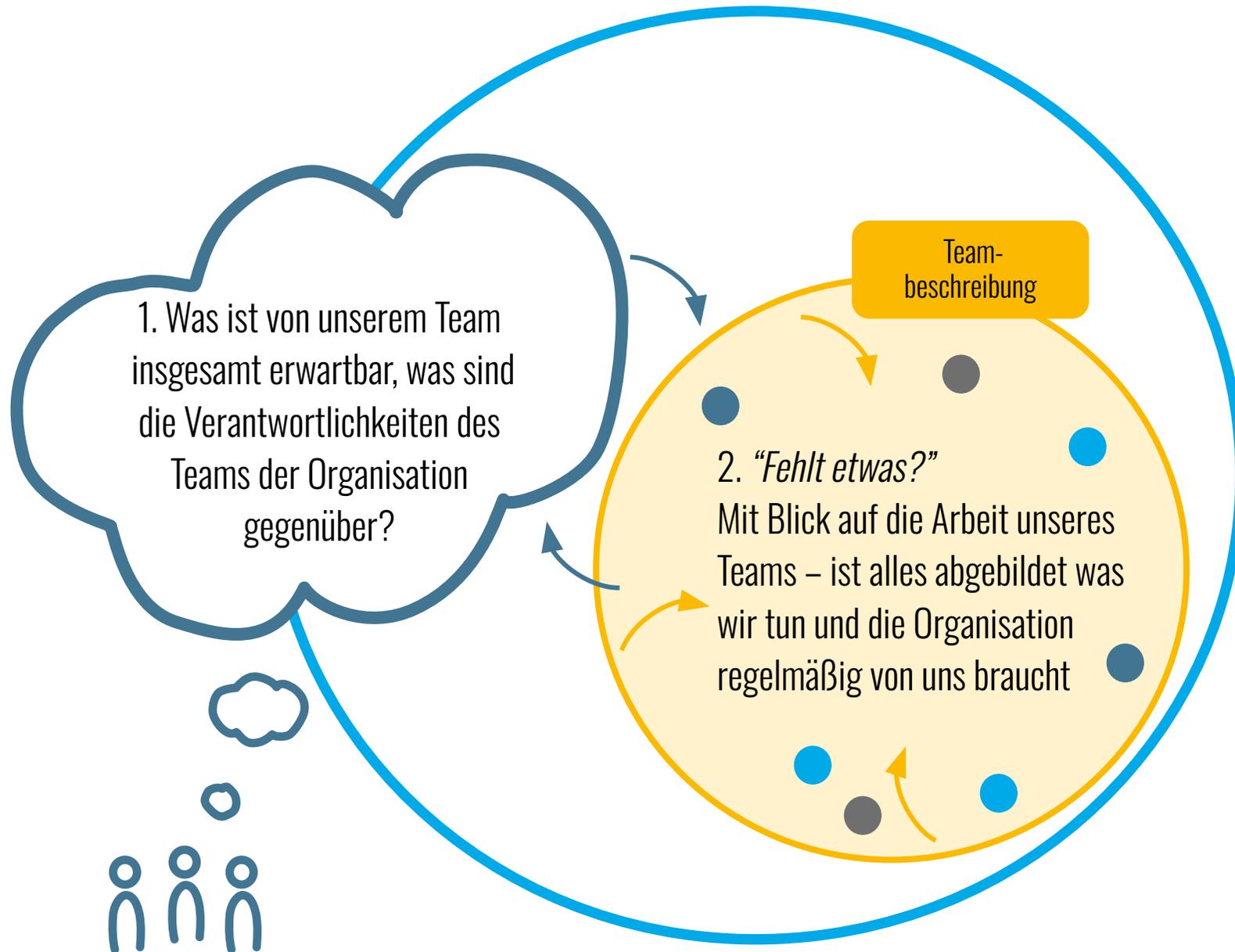
Mit Blick auf die Arbeit unseres Teams: Ist alles abgebildet was wir tun und die Organisation regelmäßig von uns braucht?

## Schritt 5

# Blick aufs Ganze



# G<sup>d</sup> Von Einzelrollen zur Teambeschreibung



## Schritt 6

# Rollen besetzen



Sind alle Rollen im Team benannt, geht es darum, sie mit Menschen zu besetzen, die dafür die erforderlichen Fähigkeiten haben & die Rollen füllen wollen.

- Welche Fähigkeiten braucht welche Rolle & wer könnte diese am besten füllen?
- Wer hat Lust oder Energie für welche Rolle?

Diese Entscheidung könnt ihr als offenen Dialog im Team gestalten, als Bewerbungsprozess oder die Führungskraft entscheidet alleine.

# <sup>d</sup>G 6 Schritte zu klaren Rollen



1. Arbeit erfassen



2. Wiederkehrende  
Tätigkeiten ableiten



3. Gemeinsam gruppieren



4. Rollen formulieren

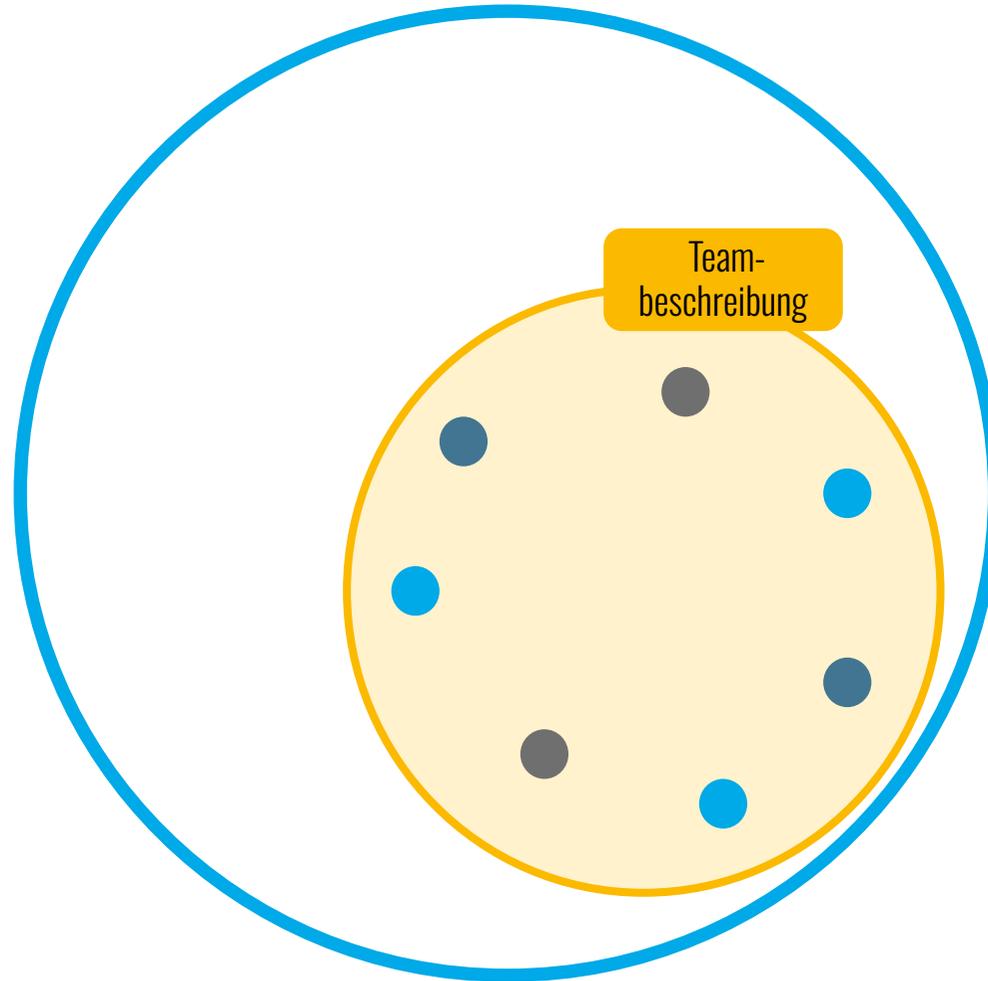


5. Blick aufs Ganze



6. Rollen besetzen

# G<sup>d</sup> Jetzt haben wir unsere Rollen...



... also WIE Rollen auch dynamisch anpassen?



uncertainty

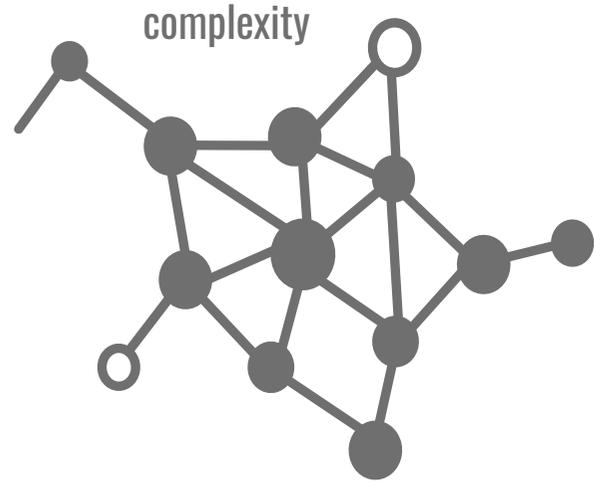


ambiguity

# VUCA



volatility

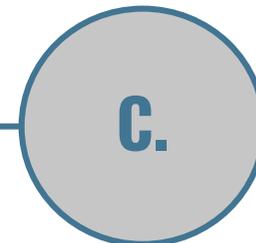
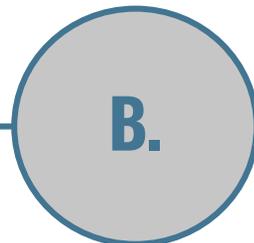
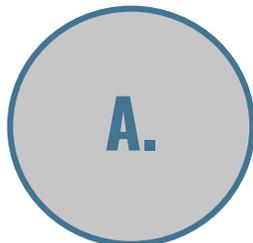


complexity

# G<sup>d</sup> Stabilität in Veränderung - Wie gelingt das?

Es braucht einen Meta-Entscheidungsprozess!

- A.** Hierarchisch: Führungskraft muss es aktuell halten
- B.** Partizipativ: Thematisieren, damit alle im Team ihre Änderungsbedarfe mitteilen können → Führungskraft entscheidet
- C.** Rollenbasierte Selbstorganisation: Klarer Entscheidungsprozess, in den alle Rollen-Verantwortlichen Vorschläge einbringen können und alle Perspektiven gehört werden





**Was, wenn das nicht  
ausreicht?**

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

1

“Das hat doch schon immer Petra gemacht”



2

Rolle ist klar,  
aber Arbeit  
passiert nicht.

3

Arbeit, die keiner  
machen mag?

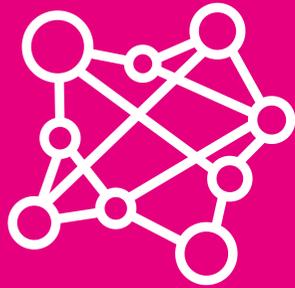
4

“Ich mach nur  
noch, was ganz  
genau da steht”

5

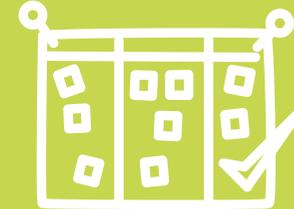
Konflikte  
umgehen

# <sup>d</sup>G Die 4 Räume der Organisation



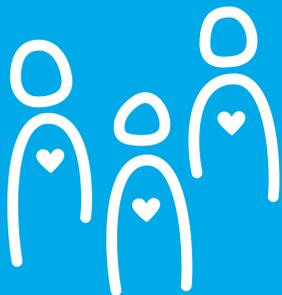
## Strukturell

Governance, Rollen, Richtlinien



## Operativ

Projekte, Sync, Prioritäten, Ressourcen



## Zwischenmenschlich

Beziehungen, Kultur & Atmosphäre



## Individuell

Meine Arbeit, meine Fähigkeiten, mein Inneres

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

1



“Das hat doch schon immer Petra gemacht”



Rollen aktiv als Referenzpunkt in Meetings und zwischendurch nutzen, nachfragen, welche Rolle angefragt wird.

Konsequent zu Ende gedacht: **Siehst du das in Purpose und Verantwortlichkeiten deiner Rolle?**

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

2



**Rolle ist klar,  
aber Arbeit  
passiert nicht.**



Prioritäten klären, Feedback geben, Vorschläge machen,  
Unterstützen.

Passt die Person & ihre Fähigkeiten zur Rolle?

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

3



**Arbeit, die keiner  
machen mag?**



Hilfreich: Was ist der Purpose, wie zählt das ins große Ganze ein?

Aufgaben rotieren lassen.

Und: Es ist manchmal kaum zu glauben, was Menschen gerne machen.

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

4



**Konflikte  
umgehen**



Mit Konflikten umgehen!

Konflikte ansprechen, gemeinsam lernen, wie das produktiv gehen kann (z.B. Clear the Air) - sonst besteht Gefahr von Rollenbürokratie!

# G<sup>d</sup> 5 übliche Stolperfallen und wie man damit umgeht

5



**„Ich mach nur noch, was ganz genau da steht“**



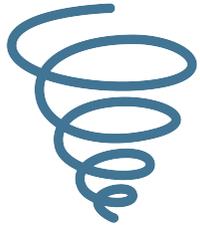
Kann auch gesund sein!

Gleichzeitig: Es ist keine Stellenbeschreibung. Wir definieren Erwartungen, aber der Purpose sagt eigentlich, was man selbstverantwortlich in die Rolle vorantreiben soll. Und man darf auch mal Heldenhaft einspringen, wenn es das braucht (und es dann in Rollen abbilden).



**Einander in der Verantwortung  
halten und dafür als Führungskraft  
Role-Model sein!**

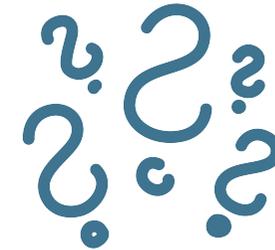
# G<sup>d</sup> Zusammenfassung - das haben wir gemacht



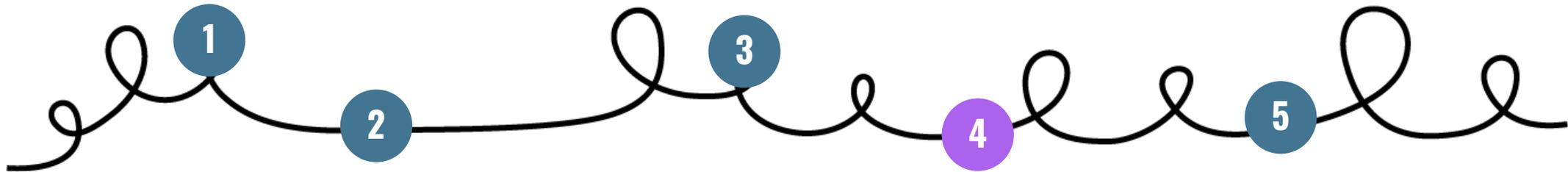
Die „Ihr greift ja nicht hin“ – „Du lässt ja nicht los“ Spirale



Sechs Schritte zu klaren Rollen



Q&A



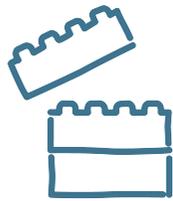
Da wollen wir hin



Ausblick



# G<sup>d</sup> Wege der Unterstützung (if you want)



## Rollenklarheits-Sprint

**6 Wochen** begleiteter Sprint. Ergebnis: Ihr habt eine gut passende Rollenstruktur und vermeidet Stolperfallen.

**2h Workshop-Call pro Woche + asynchrones Feedback.**  
**Nächste Kohorte startet vorauss. Mitte September**

1.000,- € pro Team



## purpose OS Intro Workshop

Organisation ausgerichtet am Purpose - und Commitment durch klare Rollen und verteilte Autorität.

**1 Tag, live in Wien**  
**Nächster Termin im Herbst.**

450,- € pro TN



## Let's talk

.. und lass uns gemeinsam herausfinden, was dich am besten unterstützt

**Maßgeschneiderter Prozess für deine Situation**

Nach Aufwand

# Bitte um Feedback



# und nun: Eure Fragen



# Schön, dass ihr da wart!

Alles andere gerne persönlich.



**Björn Rabethge**

[bjoern@dwarfsandgiants.org](mailto:bjoern@dwarfsandgiants.org)



**Valerie Schneglberger**

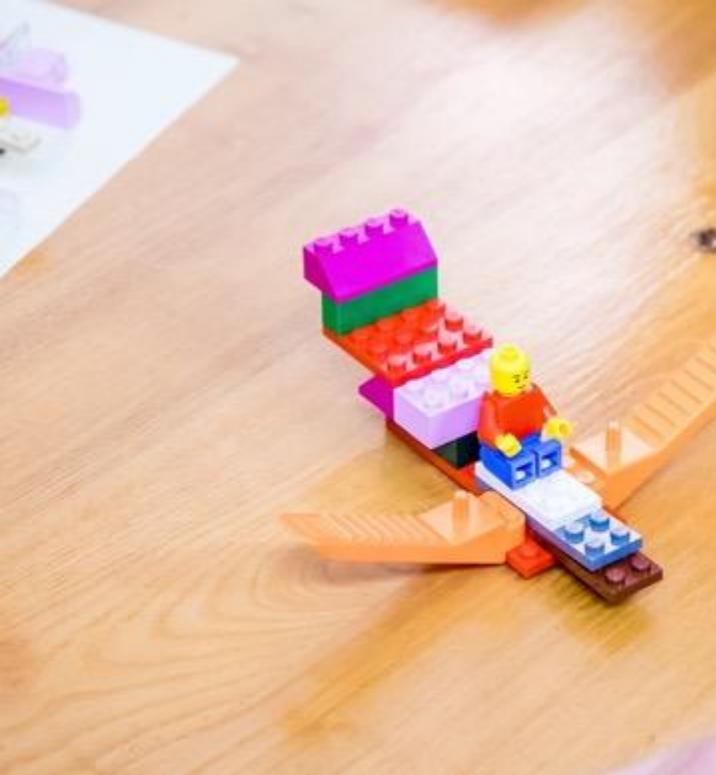
[valerie@dwarfsandgiants.org](mailto:valerie@dwarfsandgiants.org)



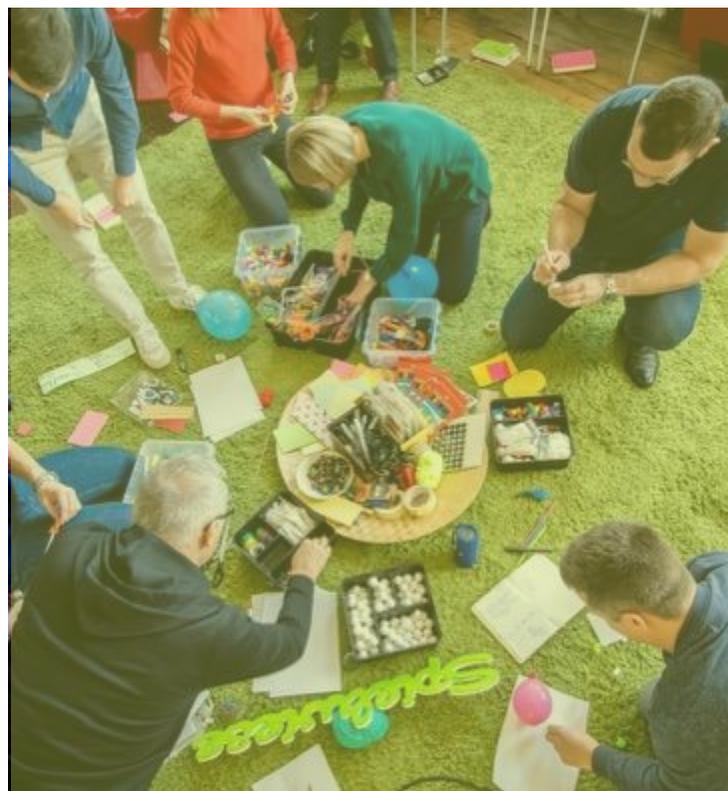
**Georg Tarne**

[georg@dwarfsandgiants.org](mailto:georg@dwarfsandgiants.org)

(c) Maria Noi



**START BY STARTING**



**REWRITING  
THE FUTURE OF  
ORGANIZATION.  
CATALYZING  
THE EVOLUTION OF  
WHOLESOME  
ORGANIZATIONS.**