

UMSETZUNGSHILFE Nr. 57

Den Handlungsspielraum Ihrer Mitarbeiter erhöhen



Februar 2026

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ihre Umsetzungshilfe kompakt:

- Handlungsspielraum puffert psychische Belastung und steigert intrinsische Motivation.
- Handlungsspielraum ist der Freiraum der Mitarbeiter.
- Ermöglichen Sie Handlungsspielraum, indem Sie Erwartungen klar definieren.
- Messen Sie den wahrgenommenen Handlungsspielraum mit dem Job Diagnostic Survey (JDS) nach Hackman & Oldham
- Erweitern Sie den Handlungsspielraum gezielt, indem Sie Ihre eigenen Entscheidungen reflektieren.
- Vermeiden Sie Scheinbeteiligung: Akzeptieren Sie den Handlungsspielraum Ihrer Mitarbeiter – und die Ergebnisse.
- Bauen Sie Vertrauen gezielt über die selbsterfüllende Prophezeiung auf.
- Vermeiden Sie Rückdelegation von Verantwortung.

Sind Sie manchmal Beifahrer? Wenn ja, erinnern Sie sich bitte an eine kritische Situation. Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Wie hat sich der Fahrer gefühlt?

Häufig bekommt der Beifahrer bereits Adrenalin-Schübe, während der Fahrer noch entspannt ist. Warum ist das so? Der Fahrer hat die Situation unter Kontrolle, denn sein Fuß steht bereits auf der Bremse. Der Beifahrer erlebt dieselbe Situation hingegen als Stress. Er hat keine Bremse. Er hat keinen Einfluss. Der Beifahrer ist der Situation ausgeliefert.

Der Verlust von Kontrolle erzeugt Stress. Anhaltender Stress macht psychisch und körperlich krank. Fehlender Handlungsspielraum macht jedoch nicht nur krank, sondern demotiviert auch.

1. Handlungsspielraum puffert psychische Belastung und steigert intrinsische Motivation

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Freiraum bei der Arbeit geben, signalisieren Sie Vertrauen. Sie vertrauen auf die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Dadurch fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt und ihre Motivation steigt. Wenn Ihre Mitarbeiter wichtige Aspekte Ihrer Arbeit selbst entscheiden dürfen, identifizieren sie sich stärker mit dem Unternehmen und ihrer Aufgabe. Arbeit fühlt sich dann weniger als Arbeit an.

Indem Ihre Mitarbeiter selbst entscheiden, handeln Sie schneller und werden von Tag zu Tag eigenständiger. Es gilt: „Jeder Vorgesetzte hat die Mitarbeiter, die er verdient.“ Wer seinen Mitarbeitern Freiräume gibt, erntet eigenständig handelnde und motivierte Mitarbeiter. Wer hingegen den Handlungsspielraum seiner Mitarbeiter zunehmend einschränkt, erntet Dienst nach Vorschrift.

Doch Freiraum bei der Arbeit wirkt nicht nur auf die Motivation, sondern dient auch als Puffer bei psychischer Belastung¹.

Unter dem Strich bedeutet das: motiviertere Mitarbeiter, geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten, weniger Unfälle, sowie höhere Qualität und Produktivität.

2. Handlungsspielraum: der Freiraum der Mitarbeiter

Handlungsspielraum beschreibt den Freiraum Ihrer Mitarbeiter, die Ausführung und den Ablauf ihrer Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Dazu gehört nicht nur, **wie** eine Aufgabe erledigt wird, sondern auch **wann** und **in welcher Reihenfolge**. Können Ihre Mitarbeiter selbst geeignete Arbeitsverfahren entwickeln?²

3. Erwartungen klären, Handlungsspielraum ermöglichen

Indem Sie mit Ihren Mitarbeitern Ihre Erwartungen besprechen, beschreiben Sie den Handlungsspielraum Ihrer Mitarbeiter³. Die Ziele des Unternehmens beschreiben das **Was**. Die Erwartungen beschreiben das **Wie** – und den Rahmen, in dem sich Ihre Mitarbeiter bewegen dürfen. Wichtig ist dabei die klare Abgrenzung: Handlungsspielraum bedeutet keine Zielfreiheit, sondern die Freiheit innerhalb klarer Rahmenbedingungen.

Überlegen Sie sich daher vor dem Gespräch, was Sie wirklich wollen. Wollen Sie, dass der Urlaub bis zum 01. April des Jahres bereits zu 75% verplant ist? Oder reicht es Ihnen, wenn der Mitarbeiter sicherstellt, dass der Urlaub bis zum 31. März des Folgejahres vollständig genommen wurde?

Handlungsspielraum funktioniert nur, wenn Mitarbeiter über die nötige Kompetenz verfügen, diesen sinnvoll zu nutzen. Führung bedeutet daher auch, Handlungsspielräume schrittweise aufzubauen. Je klarer Ziele und Erwartungen sind und je mehr Sicherheit Mitarbeiter gewinnen, desto größer kann der Handlungsspielraum werden.

¹ UH45: Psychischer Belastung trotzen – Ressourcen stärken (www.briegert-hochgeschurtz.com/uh45)

² UH53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit (www.briegert-hochgeschurtz.com/uh53)

³ UH33: Führen mit Erwartungen (www.briegert-hochgeschurtz.com/uh33)

4. Messen Sie den Handlungsspielraum mit dem JDS

Messen Sie den von den Mitarbeitern wahrgenommenen Handlungsspielraum bei der Arbeit mit dem Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman und Oldham. Nutzen Sie hierfür unsere Umsetzungshilfe Nr. 53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit⁴.

Die Ergebnisse zeigen Ihnen, wo Sie Handlungsspielraum gezielt ausbauen können.

5. Handlungsspielraum gezielt erweitern

Erste Ideen erhalten Sie aus der Auswertung nach Hackman und Oldham (siehe 4.). Weitere Möglichkeiten erkennen Sie, indem Sie:

1. Ihre Mitarbeiter fragen, welchen zusätzlichen Handlungsspielraum sie sich bei der Arbeit wünschen.
2. Jede Entscheidung, die Sie treffen müssen, kritisch hinterfragen.
 - Warum müssen Sie diese Entscheidung selbst treffen?
 - Warum müssen Sie diesen Antrag unterschreiben?
 - Wer könnte diese Entscheidung ebenso gut oder sogar besser treffen?
 - Wie hoch ist das Risiko, wenn Ihre Mitarbeiter selbst entscheiden würden? Wie kann dieses Risiko gemindert werden?
 - Welche Informationen oder Fähigkeiten fehlen Ihren Mitarbeitern, um es künftig selbst zu entscheiden?
3. Überprüfen Sie sämtliche Genehmigungen kritisch und verschlanken Sie diese.
Wer kann beispielsweise entscheiden, ob eine Dienstreise wirklich notwendig ist?
In der Regel der Mitarbeiter, der die Dienstreise beantragt. Wenn er dies am besten entscheiden kann, wozu dann der Dienstreiseantrag?

6. Akzeptieren Sie den Handlungsspielraum Ihrer Mitarbeiter – und die Ergebnisse

Prüfen Sie, bevor Sie Verantwortung übertragen, wie viel Handlungsspielraum Sie emotional aushalten. Und halten Sie diesen Spielraum dann auch aus. Geben Sie nur das zur Mitbestimmung frei, was Sie auch tatsächlich mitentscheiden lassen wollen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Entscheidungen übertragen, leben Sie mit den Ergebnissen.⁵ Das bedeutet jedoch nicht, auf Rückmeldung zu verzichten. Die Führungskraft bleibt verantwortlich für klare Rahmenbedingungen, Prioritäten und – wenn nötig – die Anpassung von Zielen und Erwartungen für die Zukunft.

Scheinbeteiligung wirkt demotivierend. Die Rücknahme von Entscheidungen der Mitarbeiter zerstört Vertrauen und Autonomieerleben.

⁴ UH53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit (www.briegert-hochgeschurtz.com/uh53)

⁵ UH50: Entscheidung oder Mitbestimmung? Gesprächstypen in der Praxis (www.briegert-hochgeschurtz.com/UH50)

7. Vertrauen gezielt aufbauen

Fühlen Sie sich zu Beginn noch unsicher, ob Sie sich auf Ihre Mitarbeiter verlassen können? Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich Ihr Vertrauen zu erarbeiten. Dazu brauchen Sie positive Erfahrungen im Umgang mit Handlungsspielräumen.

Fangen Sie klein an. Übertragen Sie zunächst die Verantwortung für überschaubare Entscheidungen. Der eingeräumte Handlungsspielraum ist zu Beginn bewusst begrenzt. Nutzen Mitarbeiter diesen Handlungsspielraum verantwortungsvoll, erweitern Sie ihn schrittweise. Nutzen Sie die selbsterfüllende Prophezeiung: Indem Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen und Handlungsspielräume geben, gehen sie zunehmend eingeständiger und immer souveräner mit Verantwortung um. Die meisten Menschen sind bestrebt, das in sie gesetzte Vertrauen zu bestätigen.

Beispiel: Abschaffung der Reisegenehmigung

- Ausgangspunkt: Mitarbeiter müssen sich jede Dienstreise vom Vorgesetzten genehmigen lassen.
- Ziel: Mitarbeiter entscheiden selbst, welche Dienstreise erforderlich ist und genehmigen diese eigenständig.
- Vorgehensweise: Im ersten Schritt kann die Genehmigung für Dienstreisen innerhalb Deutschlands entfallen. Vorgesetzten und Mitarbeiter kalibrieren im Laufe der Zeit ihre gegenseitigen Erwartungen. Bewährt sich die eigenständige Genehmigung von Dienstreisen innerhalb Deutschlands, kann im nächsten Schritt auch der europäische Raum freigegeben werden.

Und was, wenn ein Mitarbeiter Ihr Vertrauen ausnutzt? Dann Beeinflussen Sie gezielt das Verhalten dieses einen Mitarbeiters⁶. Greifen Sie nicht zu pauschalen Regelverschärfungen, sondern greifen Sie zum Äußersten: Sprechen Sie das Verhalten dieser einen Person direkt an. Ein häufiger Fehler: Das notwendige Gespräch wird vermieden, indem technische oder organisatorische Lösungen gesucht werden. Weil einzelne Mitarbeiter nicht verantwortungsvoll mit der eigenständigen Reisegenehmigung umgehen, müssen sich am Ende alle Mitarbeiter ihre Dienstreisen genehmigen lassen.

Es gilt: Handlungsspielraum wird nicht durch Regeln geschützt, sondern durch Führung.

⁶ UH54: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern (www.briegert-hochgeschurtz.com/UH54)

8. Vermeiden Sie Rückdelegation von Verantwortung

Rechnen Sie damit, dass die Mitarbeiter anfangs versuchen, Verantwortung wieder an den Vorgesetzten zurückzugeben. Nach längerer Fremdsteuerung ist diese Rückdelegation ein erlerntes Verhalten. Sie signalisiert Unsicherheit – nicht Unwillen.

Seien Sie aufmerksam, wenn Sie um Rat gefragt werden. Oft verbirgt sich dahinter der Wunsch, Verantwortung wieder abzugeben. Helfen Sie beim Denken – entscheiden Sie nicht selbst. Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihren Handlungsspielraum zu nutzen, nehmen Sie ihnen die Entscheidungen nicht ab.⁷

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

⁷ UH55: Redlegation vermeiden (www.briegert-hochgeschurtz.com/UH55)