

AKUT COACHING

DREAMTEAM WORKBOOK

Verantwortung sinnvoll verteilen – ohne Klarheit aus der Hand zu
geben



Arbeitsbuch für Selbstständige und kleine Unternehmen an der Wachstums- oder
Umbruchschwelle

Vom Denken in Handeln kommen.

Neuaufgabe 2026 · Ausgabe 1.0

START

Hallo und herzlich willkommen

Dieses Workbook hilft dir, den nächsten sinnvollen Schritt für dein Unternehmen zu erkennen – nicht die eine vermeintlich richtige Lösung.

Vielleicht wünschst du dir Entlastung, mehr Verlässlichkeit oder ein Team, das Verantwortung wirklich trägt. Dann lohnt es sich, nicht sofort mit der Suche nach einer Person zu beginnen. Zuerst klärst du, welcher Engpass tatsächlich gelöst werden soll und woran du erkennst, dass eine Veränderung wirkt.

Du entwickelst in diesem Workbook Hypothesen, probierst einen tragfähigen ersten Schritt aus und überprüfst die Wirkung. Korrekturen sind kein Scheitern, sondern Teil einer lernenden Zusammenarbeit.

Deine Haltung für die Arbeit mit diesem Workbook

Ziel klären → Perspektiven sammeln → ersten Versuch wählen → Wirkung beobachten → gemeinsam nachjustieren.

Dein Weg durch das Workbook

PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4
Analyse	Klarheit & Konzept	Umsetzung	Team & Tools

ORIENTIERUNG

Inhalt

Kapitel	Thema	AKUT-Phase
1	Brauchst du ein Team – oder zuerst Klarheit?	Analyse
2	Engpass, Ziel und Werte klären	Analyse
3	Eliminieren, vereinfachen und automatisieren	Klarheit & Konzept
4	Delegieren, outsourcen oder einstellen?	Klarheit & Konzept
5	Rolle, Ergebnis und Entscheidungsspielraum beschreiben	Klarheit & Konzept
6	Geeignete Menschen finden und auswählen	Umsetzung
7	Zusammenarbeit, Kommunikation und Tools vereinbaren	Team & Tools
8	Sicheres und wirksames Onboarding	Team & Tools
9	Wirkung prüfen und Zusammenarbeit anpassen	Umsetzung
10	Dein persönlicher 30-Tage-Plan	Umsetzung

Hinweis zur Nutzung

Bearbeite nicht automatisch jede Seite. Starte dort, wo dein aktueller Engpass liegt. Ein klarer nächster Schritt ist wertvoller als ein vollständig ausgefülltes Workbook ohne Umsetzung.

PHASE 1 – ANALYSE

1. Brauchst du ein Team – oder zuerst Klarheit?

Ein neues Teammitglied löst nur den Engpass, für den Rolle, Ergebnis und Zusammenarbeit ausreichend klar sind.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 1

Nicht sofort nach einer neuen Person suchen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Lena führt eine kleine Beratung mit vier Mitarbeitenden. Zwei vorbereitete Angebote warten seit Montag auf ihre Freigabe. Das Team kennt die Kundschaft, aber Preisgrenzen und Entscheidungswege sind nur in Lenas Kopf. Die Kundinnen und Kunden warten, obwohl grundsätzlich genügend Fachwissen vorhanden ist.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Prüffrage	Musterantwort	Beobachtung
Ist das gewünschte Ergebnis klar?	Ja	Anfragen sollen innerhalb eines Arbeitstags qualifiziert sein.
Ist der Engpass beobachtbar?	Ja	Standardangebote warten ausschließlich auf Lenas Freigabe.
Ist der Ablauf dokumentiert?	Nein	Preislogik und Ausnahmen sind nicht schriftlich festgehalten.
Kann Verantwortung sicher übertragen werden?	Unklar	Entscheidungsgrenzen und Eskalationsfälle fehlen.

Jetzt du

Bearbeite anschließend den Selbstcheck. Notiere konkrete Situationen, Zeiten oder wiederkehrende Rückfragen. Wenn mehrere Antworten unklar bleiben, kläre zuerst Prozess, Ziel und Entscheidungsspielraum.

Schneller Selbstcheck

Prüffrage	Ja / Nein / unklar	Beobachtung
Ist das gewünschte Ergebnis konkret beschrieben?		
Ist die Aufgabe weiterhin nötig?		
Ist der Ablauf einfach genug?		
Kann ein Teil sinnvoll automatisiert werden?		
Fehlt wirklich Kapazität oder fehlt Entscheidungsklarheit?		
Kann ich Verantwortung und Zugänge sicher übertragen?		
Gibt es Budget und Zeit für Auswahl und Onboarding?		

Auswertung

Mehrere Antworten sind unklar? Dann liegt der erste Schritt wahrscheinlich in der Klärung von Ziel, Prozess oder Verantwortung – noch nicht in der Personensuche.

PHASE 1 – ANALYSE

Was Zusammenarbeit heute verändert

Teamarbeit ist flexibler geworden – und braucht deshalb bewusstere Vereinbarungen.



KI & Automatisierung Routine kann unterstützt werden. Verantwortung für Qualität, Datenschutz und Entscheidungen bleibt klar bei Menschen.	Asynchrone Zusammenarbeit Nicht alle müssen gleichzeitig arbeiten. Ergebnisse, Reaktionszeiten und Dokumentation müssen dafür sichtbar sein.
Flexible Teammodelle Beschäftigte, Freelancer, Agenturen und Kooperationen können sich ergänzen – mit sauberer fachlicher und rechtlicher Prüfung.	Wissen statt Zuruf Wichtige Informationen gehören in nachvollziehbare Ablagen, nicht nur in einzelne Chats oder Köpfe.
Psychologische Sicherheit Fragen, Bedenken und Fehler dürfen früh sichtbar werden, damit das Team lernen kann.	Zugänge & Datenschutz Nur notwendige Rechte vergeben, sensible Informationen schützen und Offboarding von Anfang an mitdenken.

Reflexion: Welche dieser Veränderungen wirkt sich gerade am stärksten auf dein Unternehmen aus?

Beobachtung	Auswirkung auf mein Unternehmen	Erster Prüfpunkt

PHASE 1 – ANALYSE

2. Engpass, Ziel und Werte klären

Das bewährte Modell Wollen – Können – Sollen – Dürfen zeigt, ob ein Problem wirklich an Motivation, Fähigkeit, Sinn oder Handlungsrahmen liegt.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 2

Den Engpass hinter dem Symptom erkennen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Lenas Mitarbeiter Tom bittet vor jedem Angebot um Freigabe. Auf den ersten Blick wirkt es, als wolle er keine Verantwortung übernehmen. Im Gespräch zeigt sich: Er möchte entscheiden und kennt die Kundschaft, darf Rabatte und Zahlungsbedingungen aber nicht selbst festlegen.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Dimension	Musterbeobachtung	Nächster Klärungsschritt
Wollen	Tom möchte Angebote eigenständig abschließen.	Motivation nicht zum Hauptproblem erklären.
Können	Standardfälle beherrscht er; bei Sonderkonditionen fehlt Übung.	Zwei Sonderfälle gemeinsam durchgehen.
Sollen	Geschwindigkeit ist wichtig, Qualitätskriterien sind aber nicht benannt.	Kriterien und Zielzeit schriftlich festlegen.
Dürfen	Es gibt keine Rabattgrenze und keine Liste für Ausnahmen.	Entscheidungsrahmen und Eskalation definieren.

Beispiel für einen Arbeitssatz

Wir wollen die Wartezeit bei Standardangeboten verkürzen, damit Kundinnen und Kunden innerhalb eines Arbeitstags eine verlässliche Antwort erhalten. Wirkung erkennen wir daran, dass mindestens acht von zehn Standardangeboten ohne zusätzliche Freigabeschleife versendet werden.

Jetzt du

Prüfe auf den folgenden Seiten zuerst Wollen, Können, Sollen und Dürfen. Formuliere danach deinen eigenen Engpass ohne Schuldzuweisung und ergänze eine mess- oder beobachtbare Wirkung.

Dimension	Leitfragen	Was beobachte ich?	Nächster Klärungsschritt
WOLLEN	Passt die Aufgabe zu Motivation, Energie, Werten und gewünschter Rolle?		
KÖNNEN	Sind Wissen, Zeit, Werkzeuge und Unterstützung vorhanden?		
SOLLEN	Zahlt die Aufgabe auf Ziel, Priorität und Kundennutzen ein?		
DÜRFEN	Sind Entscheidungsrechte, Informationen und Zugänge geklärt?		

Wichtig

Eine funktionierende Lösung muss nicht nur schnell sein. Sie soll auch zu Qualitätskriterien, Budget, Sicherheit, Datenschutz und euren gemeinsamen Zielen passen.

ARBEITSBLATT

Engpass, Wirkung und Werte

Beschreibe den Engpass als beobachtbare Situation – ohne Schuldzuweisung. Trenne dabei Symptom, mögliche Ursache und gewünschte Wirkung.

Baustein	Meine Notizen
Was geschieht konkret?	
Welche Folge hat das für Kundschaft, Team oder Ergebnis?	
Welche Ursachen vermute ich – und was davon ist noch ungeprüft?	
Was soll in 4–12 Wochen anders sein?	
Woran können wir die Wirkung beobachten oder messen?	
Welche Werte sollen in der Lösung sichtbar bleiben?	
Welche Nebenwirkungen möchten wir vermeiden?	

Mein aktueller Arbeitssatz:

Wir wollen _____ verändern, damit _____. Wir erkennen Wirkung daran, dass _____.

PHASE 2 – KLARHEIT & KONZEPT

3. Eliminieren, vereinfachen und automatisieren

Erst die Aufgabe prüfen, dann die passende Form der Entlastung wählen.



1. Ziel und Qualitätskriterien klären.
2. Aufgabe hinterfragen oder eliminieren.
3. Ablauf vereinfachen und dokumentieren.
4. Sinnvolle Teile automatisieren oder durch KI unterstützen.
5. Erst danach delegieren, outsourcen oder eine Rolle schaffen.

ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 3

Eine Aufgabe prüfen, bevor sie delegiert wird

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Jeden Freitag überträgt Lena Zahlen aus drei Systemen in zwei interne Listen. Das dauert rund zwei Stunden. Eine Liste wird im Team kaum genutzt; die zweite enthält mehr Kennzahlen, als für die Wochenentscheidung nötig sind.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Prüfschritt	Musterentscheidung	Begründung
Eliminieren	Die ungenutzte Zweitliste entfällt.	Sie unterstützt keine konkrete Entscheidung.
Vereinfachen	Vier Kennzahlen und ein fester Stichtag genügen.	Das Team braucht Vergleichbarkeit, nicht maximale Datenmenge.
Automatisieren / KI	Die Datenübernahme darf automatisiert werden.	Die Quelle und die Berechnung sind eindeutig prüfbar.
Delegieren	Tom ergänzt Abweichungen; Lena gibt nur kritische Fälle frei.	Vorbereitung und Entscheidung werden sauber getrennt.

Kontrollpunkt

Personenbezogene Daten werden nicht in ein ungeprüftes KI-System übertragen. Für auffällige Zahlen bleibt eine verantwortliche Person benannt, die Quelle, Plausibilität und Freigabe prüft.

Jetzt du

Nimm im Aufgaben-Check eine wiederkehrende Aufgabe auseinander. Entscheide nicht nur, wer sie übernimmt, sondern zuerst, welcher Teil entfallen, vereinfacht oder sicher unterstützt werden kann.

Aufgaben-Check

Aufgabe	Eliminieren	Vereinfachen	Automatisieren / KI	Delegieren
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

PRÜFUNG

KI und Automatisierung bewusst einsetzen

KI kann Entlastung schaffen, aber unklare oder riskante Prozesse nicht automatisch verantwortbar machen. Prüfe vor jedem Einsatz:

Prüfpunkt	Leitfrage	Entscheidung / Maßnahme
Daten	Welche personenbezogenen, vertraulichen oder geschützten Daten werden verarbeitet?	
Qualität	Wie wird das Ergebnis geprüft und welche Fehler wären kritisch?	
Verantwortung	Wer entscheidet und übernimmt die Freigabe?	
Transparenz	Muss intern oder extern offengelegt werden, dass KI beteiligt war?	
Zugriff	Welche Rechte, Konten und Schnittstellen benötigt die Lösung wirklich?	
Ausfall	Was geschieht, wenn das System nicht verfügbar ist?	
Lernen	Wie dokumentieren wir Korrekturen und verbessern den Ablauf?	

Menschliche Kontrolle

Kritische Entscheidungen, sensible Kommunikation und Qualitätsfreigaben brauchen eine klar benannte verantwortliche Person.

PHASE 2 – KLARHEIT & KONZEPT

4. Delegieren, outsourcen oder einstellen?

Die richtige Form hängt von Dauer, Kritikalität, Wissen, Zugriffen und gewünschter Bindung ab.



Modell	Passt eher, wenn ...	Besonders prüfen
Interne Beschäftigung	Aufgabe dauerhaft, kernnah und eng eingebunden ist.	Rolle, Führung, Arbeitsrecht, Onboarding
Teilzeit / Minijob	regelmäßige Kapazität in begrenztem Umfang gebraucht wird.	Arbeitszeit, Zuständigkeit, Vertretung
Freelance	spezialisiertes Wissen oder projektbezogene Leistung gefragt ist.	Leistungsbeschreibung, Selbstständigkeit, Datenschutz
Agentur / externer Dienstleister	Ergebnis mit mehreren Kompetenzen oder Vertretung geliefert werden soll.	Schnittstellen, Abhängigkeit, Qualität, Datenzugriff
Kooperation	Kompetenzen sich gegenseitig ergänzen und Ziele geteilt werden.	Rollen, Rechte, Nutzen, Konfliktklärung

Rechtlicher Hinweis: Beschäftigungsform, Scheinselbstständigkeit, Verträge und Datenschutz müssen für den konkreten Fall professionell geprüft werden.

ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 4

Die passende Form als überprüfbare Hypothese wählen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Das gemeinsame Postfach benötigt etwa sechs Stunden Unterstützung pro Woche. Das Volumen schwankt, die Tätigkeit ist wiederkehrend und sensible Sonderfälle lassen sich klar aussondern. Für eine zusätzliche feste Stelle reicht der Umfang derzeit nicht.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Option	Passung im Beispiel	Was vorab zu prüfen ist
Intern delegieren	Derzeit gering: Im Team fehlt freie Kapazität.	Kann eine andere Aufgabe entfallen oder vereinfacht werden?
Extern outsourcen	Hoch: klarer Umfang, standardisierbare Fälle, Pilot möglich.	Vertrag, Datenschutz, Zugänge, Qualität und Eskalation.
Fest einstellen	Noch gering: Umfang und Entwicklung sind nicht stabil genug.	Bedarf nach dem Pilot erneut bewerten.

Musterhypothese

Für die Bearbeitung der Standardanfragen ist ein achtwöchiger Pilot mit einer spezialisierten externen Unterstützung wahrscheinlich passend, weil Umfang und Qualitätskriterien klar begrenzt sind. Vorher prüfen wir Datenschutz, Zugriffsrechte und die Eskalation sensibler Fälle.

Jetzt du

Bewerte auf der nächsten Seite deine konkrete Aufgabe. Formuliere am Ende eine Hypothese mit Begründung, offenem Prüfpunkt und einem begrenzten nächsten Schritt statt einer endgültigen Entscheidung.

ENTSCHEIDUNGSHILFE

Welche Form passt zu deiner Aufgabe?

Kriterium	Niedrig / einfach	Mittel	Hoch / kritisch	Meine Einschätzung
Dauer und Regelmäßigkeit	einmalig	wiederkehrend	dauerhaft	
Nähe zum Kerngeschäft	unterstützend	relevant	geschäftskritisch	
Wissensbedarf	klar beschrieben	Einarbeitung	tiefes internes Wissen	
Daten und Zugriffe	kaum	begrenzt	sensibel / weitreichend	
Abhängigkeit	leicht austauschbar	Vertretung planbar	hohes Ausfallrisiko	
Zusammenarbeit	Übergabe	regelmäßige Abstimmung	enge Integration	
Budget / Planung	variabel	teilweise planbar	langfristige Bindung	

Hypothese

Für diese Aufgabe ist _____ wahrscheinlich die passende Form, weil _____. Vor der Entscheidung prüfe ich noch _____.

PHASE 2 – KLARHEIT & KONZEPT

5. Rolle, Ergebnis und Entscheidungsspielraum beschreiben

Eine Rolle wird nicht durch eine lange Aufgabenliste klar, sondern durch Zweck, Ergebnisse, Grenzen und Schnittstellen.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 5

Aus einer Aufgabenliste eine tragfähige Rolle machen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Die Bezeichnung „Assistenz“ führt im Team zu unterschiedlichen Erwartungen. Manche denken an Terminorganisation, andere an Kundenkommunikation. Lena beschreibt deshalb nicht zuerst einzelne Tätigkeiten, sondern Zweck, Ergebnisse, Grenzen und Schnittstellen der Rolle.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Baustein	Ausgefülltes Muster
Rollenname	Koordination Kundenanfragen
Zweck	Anfragen zuverlässig vom Eingang bis zur passenden nächsten Entscheidung führen.
Erwartete Ergebnisse	Tägliche Sichtung bis 12 Uhr; Standardfälle innerhalb eines Arbeitstags; Ausnahmen dokumentiert.
Entscheidungsspielraum	Standardantworten und Termine selbst entscheiden; Rabatte und Vertragsabweichungen eskalieren.
Schnittstellen	Vertrieb liefert Preisrahmen; Fachteam beantwortet Spezialfragen; Lena entscheidet Ausnahmen.

Jetzt du

Fülle nun Rollenkarte und Verantwortungsmatrix aus. Beginne mit Zweck und Ergebnissen. Trenne danach klar: Tom kann Sonderangebote vorbereiten und versenden; Lena entscheidet nur Ausnahmen oberhalb der festgelegten Grenze. Ergänze anschließend Zugänge und Schnittstellen.

Baustein	Beschreibung
Rollenname	
Zweck der Rolle	
Erwartete Ergebnisse	
Qualitätskriterien	
Prioritäten	
Nicht Teil der Rolle	

ARBEITSBLATT

Verantwortung, Entscheidung und Schnittstellen

Thema / Entscheidung	Vorbereiten	Entscheiden	Ausführen	Informieren

Zugänge und Zusammenarbeit

Bereich	Vereinbarung
Systeme und Daten	
Interne Schnittstellen	
Externe Kontakte	
Eskalation bei Risiken	
Onboarding-Verantwortung	

Leitgedanke

Verantwortung ohne Entscheidungsspielraum führt zu Frust. Entscheidungsspielraum ohne Ziel und Grenzen führt zu Risiko. Beides gehört zusammen.

PHASE 4 – TEAM & TOOLS

Zusammenarbeit konkret vereinbaren

Flexibilität funktioniert dann gut, wenn Erwartungen sichtbar und nachvollziehbar sind.



Thema	Unsere Vereinbarung
Kern- und Überschneidungszeiten	
Asynchrone Arbeitszeiten / Zeitzonen	
Reaktionszeiten nach Dringlichkeit	
Kanäle: Was gehört wohin?	
Dokumentation und Ablage	
Vertretung und Ausfall	
Feedback- und Review-Rhythmus	

Thema	Unsere Vereinbarung
Eskalation bei Blockaden oder Risiken	

PHASE 3 – UMSETZUNG

6. Geeignete Menschen finden und auswählen

Suche nicht nur nach Fachwissen. Prüfe auch Werte, Arbeitsweise, Kommunikation und Lernbereitschaft.



Mögliche Suchwege

- Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk
- Fachcommunities und spezialisierte Plattformen
- Direkte Ansprache geeigneter Personen
- Bestehende Kontakte, ehemalige Kolleginnen und Kollegen
- Agenturen oder geprüfte Dienstleistungsnetzwerke

ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 6

Auswahlkriterien vor dem Gespräch sichtbar machen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Zwei Bewerberinnen haben ähnliche Berufserfahrung. Lena möchte nicht nach Bauchgefühl entscheiden. Sie legt deshalb vor den Gesprächen fest, welche Kriterien unverzichtbar sind und wie alle Personen dieselbe faire Gelegenheit erhalten, ihre Arbeitsweise zu zeigen.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Kriterium	Gewichtung	Faire Prüfung
Strukturierte Kommunikation	Muss	Dasselbe unsortierte Beispielpostfach in sinnvolle Kategorien ordnen.
Urteilsvermögen bei Ausnahmen	Muss	Drei identische Fälle beurteilen und die Eskalation begründen.
Erfahrung mit dem aktuellen Tool	Soll	Konkretes Beispiel zeigen; Lernfähigkeit wird getrennt bewertet.
Lern- und Feedbackfähigkeit	Soll	Eine frühere Korrektur beschreiben und erklären, was sich danach änderte.

Arbeitsprobe im Beispiel

Aufgabe: Priorisiere zehn anonymisierte Kundenanfragen, entwirf zwei Standardantworten und markiere alle Fälle, die du eskalieren würdest. Zeitrahmen, Vergütung und Bewertungskriterien sind für alle Teilnehmenden gleich.

Jetzt du

Lege jetzt Muss- und Soll-Kriterien fest und beschreibe zu jedem wichtigen Kriterium eine faire, vergleichbare Prüfung. Vermeide Fragen, die nur Sympathie oder Selbstdarstellung belohnen.

Auswahlkriterien vor Gesprächen festlegen

Kriterium	Muss	Soll	Wie prüfen wir das fair?
Fachliche Grundlage	☐	☐	
Werte- und Rollenpassung	☐	☐	
Kommunikation	☐	☐	
Selbstorganisation	☐	☐	
Lern- und Feedbackfähigkeit	☐	☐	
Verfügbarkeit	☐	☐	

Arbeitsprobe

Eine kleine, realistische und angemessen vergütete Arbeitsprobe kann mehr zeigen als allgemeine Selbstauskünfte. Aufgabe und Bewertungskriterien sollten für alle Kandidatinnen und Kandidaten vergleichbar sein.

PHASE 4 – TEAM & TOOLS

7. Sicheres und wirksames Onboarding

Onboarding beginnt vor dem ersten Arbeitstag und endet nicht nach einer Woche.



Zeitpunkt	Ziel	Kernaktivitäten
Vor dem Start	Sicherheit und Orientierung	Vertrag / Auftrag, Zugänge, Datenschutz, Ansprechpartner, Plan
Tag 1	Beziehung und Kontext	Willkommen, Rolle, Ziele, Systeme, erste kleine Aufgabe
Woche 1	Arbeitsfähigkeit	Prozesse, Kommunikationsregeln, Feedback, erste Ergebnisse
Tag 30	Rollenverständnis	Erwartungen abgleichen, Zugänge prüfen, Blockaden lösen
Tag 60	Eigenständigkeit	Entscheidungsspielraum erweitern, Wissen vertiefen
Tag 90	Wirksamkeit	Ergebnisse bewerten, Rolle anpassen, Entwicklungsziele setzen

Minimalprinzip für Zugänge

Vergib nur die Rechte, die für die aktuelle Aufgabe nötig sind. Prüfe Zugänge regelmäßig und plane bereits beim Start, wie sie bei Rollenwechsel oder Offboarding entzogen werden.

ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 7

Onboarding vom ersten Ergebnis her planen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Am Montag startet Mia in der neuen Rolle. In einem früheren Projekt fehlten am ersten Tag Zugänge, Ansprechpartner und eine echte Aufgabe. Diesmal plant Lena rückwärts von einem kleinen, realen Erfolg, den Mia bis Freitag mit sicherer Unterstützung erreichen kann.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Zeitpunkt	Musterziel	Konkrete Vorbereitung
Vor dem Start	Sicherheit und Orientierung	Vertrag, Rollenkarte, Ansprechpartner, notwendige Zugänge und erster Termin stehen.
Woche 1	Erster echter Erfolg	Fünf Standardanfragen korrekt bearbeiten; tägliches 15-Minuten-Review.
Tag 30	Rolle im Alltag verstehen	Standardfälle eigenständig; offene Grenzen und Blockaden im Rollenreview klären.
Tag 60 / 90	Verantwortung ausbauen	Sonderfälle schrittweise übernehmen; Wirkung und Zugänge erneut prüfen.

Beispiel für psychologische Sicherheit

Mia eskaliert am zweiten Tag eine Anfrage zu früh. Im Review wird nicht gefragt „Warum konntest du das nicht?“, sondern: „Welche Information hat dir für die Entscheidung gefehlt, und wie ergänzen wir den Prozess?“

Jetzt du

Plane auf den folgenden Seiten den Zeitraum vor dem Start, die erste Woche und die ersten 90 Tage. Benenne für jeden Abschnitt ein Ergebnis, Unterstützung und einen festen Reviewtermin.

ONBOARDING-PLAN

Vor dem Start bis Ende Woche 1

Aufgabe	Verantwortlich	Termin	Erledigt
Rolle, Ziele und erste Ergebnisse schriftlich teilen			☐
Ansprechperson / Buddy benennen			☐
Benötigte Konten und Minimalrechte einrichten			☐
Datenschutz, Vertraulichkeit und Sicherheit klären			☐
Arbeits- und Kommunikationsregeln erklären			☐
Erste überschaubare Aufgabe vorbereiten			☐
Feedbacktermin nach den ersten Tagen planen			☐
Wissenslücken und offene Fragen dokumentieren			☐

Der erste Erfolg

Welches kleine, reale Ergebnis kann die Person in der ersten Woche erreichen?

Ergebnis	Qualitätskriterium	Unterstützung

ONBOARDING-PLAN

30 / 60 / 90 Tage

Zeitraum	Erwartete Ergebnisse	Lernziele	Unterstützung / Review
Bis Tag 30			
Bis Tag 60			
Bis Tag 90			

Rollenreview

Frage	Notizen
Was ist inzwischen klarer als zu Beginn?	
Wo fehlen weiterhin Informationen oder Rechte?	
Welche Aufgaben passen gut zur Rolle – welche nicht?	
Welche Vereinbarung sollten wir anpassen?	

PHASE 4 – TEAM & TOOLS

Feedback- und Fehlerkultur

Fehler sind Informationen über das System. Ziel ist Lernen, nicht Schuldzuweisung.



Vier Fragen für eine kurze Lernschleife

Was wollten wir erreichen? · Was ist tatsächlich passiert? · Was hat dazu beigetragen? · Was verändern wir beim nächsten Versuch?

Vereinbarungen für psychologische Sicherheit

Aussage	Ja / teilweise / nein	Was verbessern wir?
Fragen dürfen früh gestellt werden.		
Bedenken können ohne Gesichtsverlust angesprochen werden.		
Fehler werden zuerst untersucht, nicht personalisiert.		

Aussage	Ja / teilweise / nein	Was verbessern wir?
Erwartungen und Qualitätskriterien sind sichtbar.		
Feedback ist konkret, zeitnah und beidseitig.		
Entscheidungen und Korrekturen werden dokumentiert.		

PHASE 4 – TEAM & TOOLS

8. Zusammenarbeit, Kommunikation und Tools vereinbaren

Erst die Aufgabe und den Informationsfluss beschreiben – dann das Werkzeug auswählen.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 8

Erst den Informationsfluss, dann das Tool wählen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Im Team stehen schnelle Absprachen im Chat, Aufgaben in E-Mails und Entscheidungen in privaten Notizen. Niemand weiß sicher, welche Fassung gilt. Ein weiteres Tool würde das Problem nur verlagern, solange die Ablage- und Kommunikationsregeln unklar bleiben.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Bedarf	Mustervereinbarung	Prüfkriterium
Schnelle Abstimmung	Chat für kurze Rückfragen; keine dauerhaften Entscheidungen.	Antwortzeit und Ruhezeiten sind vereinbart.
Aufgabensteuerung	Eine zentrale Liste mit Aufgabe, Verantwortung und Termin.	Jede offene Aufgabe hat genau eine verantwortliche Person.
Wissensablage	Prozesse und Entscheidungen an einem auffindbaren Ort.	Aktuelle Fassung, Eigentümer und Prüfdatum sind sichtbar.
Externe Kommunikation	E-Mail oder Kundenportal nach Datenschutzbedarf.	Zugriffe und Aufbewahrung sind geklärt.

Muster für die Toolentscheidung

Das bestehende Projektwerkzeug bleibt, wenn es Rollenrechte, Aufgabenverantwortung, Suche und Export ausreichend unterstützt. Erst eine klar benannte Lücke rechtfertigt die Prüfung eines neuen Werkzeugs.

Jetzt du

Beschreibe jetzt zuerst Bedarf und Informationsfluss. Bewerte danach Werkzeuge anhand beständiger Kriterien und ergänze für sensible Systeme Freigabe, Rechte, Review und Offboarding.

Bedarf	Was soll möglich sein?	Was nutzen wir bereits?	Lücke / Entscheidung
Schnelle Kommunikation			
Aufgaben & Projekte			
Dokumentation & Wissen			
Dateien & Freigaben			
Automatisierung & KI			
Externe Zusammenarbeit			

Kommunikationsregel

Chat ist schnell, aber nicht automatisch eine gute Wissensablage. Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und dauerhafte Informationen gehören an einen vereinbarten, auffindbaren Ort.

TOOLAUSWAHL

Werkzeuge nach Kriterien auswählen

Produktnamen, Funktionen und Preise ändern sich. Diese Kriterien bleiben stabiler:

Kriterium	Muss erfüllt sein	Aktuelles Tool / Kandidat	Prüfergebnis
Datenschutz und Datenstandort	☐		
Rollen und Zugriffsrechte	☐		
Zwei-Faktor-Authentifizierung	☐		
Exportierbarkeit	☐		
Integration vorhandener Systeme	☐		
Barrierefreiheit / Bedienbarkeit	☐		
Kosten und Administration	☐		
Benachrichtigungen steuerbar	☐		
Dokumentation und Suche	☐		
KI-Funktionen kontrollierbar	☐		

Tools wie Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello oder Jira können je nach Bedarf passen. Entscheidend ist nicht die Länge der Funktionsliste, sondern ob das Werkzeug euren vereinbarten Prozess zuverlässig unterstützt.

SICHERHEIT

Zugänge und Informationsschutz

System / Datenbereich	Rolle / Person	Recht	Freigabe durch	Review / Ende

Offboarding mitdenken

- ☐ Konten sperren oder entfernen
- ☐ Passwörter / Schlüssel rotieren
- ☐ Dateien und Wissen übergeben
- ☐ Externe Zugänge und Freigaben prüfen
- ☐ Verantwortlichkeiten neu zuordnen

PHASE 3 – UMSETZUNG

9. Wirkung prüfen und Zusammenarbeit anpassen

Nicht der Plan entscheidet über den Erfolg, sondern die beobachtbare Wirkung.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 9

Wirkung beobachten und gezielt nachjustieren

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Vier Wochen nach dem Start werden Standardanfragen deutlich schneller beantwortet. Lena muss jedoch weiterhin fast jede Ausnahme freigeben. Der Versuch ist deshalb weder gescheitert noch abgeschlossen: Die Beobachtung zeigt, welcher Teil bereits wirkt und wo der Entscheidungsrahmen noch zu eng ist.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Reviewfrage	Ausgefülltes Muster	Entscheidung
Welches Ziel?	80 % der Standardanfragen innerhalb eines Arbeitstags.	Ziel beibehalten.
Was beobachten wir?	82 % werden rechtzeitig beantwortet; Ausnahmen stauen sich.	Standardprozess wirkt.
Was trägt dazu bei?	Kategorien und Standardtexte sind klar; Preisgrenzen fehlen.	Entscheidungsrahmen ergänzen.
Was ändern wir?	Rabatte bis 10 % dürfen ohne Einzelfreigabe entschieden werden.	Nach zwei Wochen erneut prüfen.

Jetzt du

Fülle das Review mit beobachtbaren Daten und konkreten Situationen. Trenne Wirkung, Ursache und Entscheidung. Wähle nur eine oder zwei Änderungen und vereinbare sofort den nächsten Prüftermin.

Reviewfrage	Beobachtung	Entscheidung
Welches Ziel wollten wir erreichen?		
Was hat sich messbar oder sichtbar verändert?		
Was funktioniert bereits gut?		
Wo entstehen neue Reibungen oder Risiken?		
Welche Annahme war falsch oder unvollständig?		
Was behalten, beenden oder verändern wir?		
Wann prüfen wir erneut?		

Kurskorrektur

Du musst den vollständigen Weg nicht kennen, bevor du beginnst. Entscheidend ist ein klarer erster Versuch mit einem festen Reviewtermin.

PHASE 3 – UMSETZUNG

10. Dein persönlicher 30-Tage-Plan

Vom Denken in Handeln kommen – mit einem überschaubaren Schritt.



ANGELEITETES BEISPIEL · KAPITEL 10

Vom Denken ins Handeln kommen

Das folgende Beispiel dient als Orientierung. Übernimm nicht die Lösung, sondern die Art, wie aus einer vagen Wahrnehmung eine beobachtbare und prüfbare Aussage wird.

Kurze Situation

Lena hat mehrere sinnvolle Ideen, aber keinen klaren Anfang. Sie wählt deshalb nicht das größte Projekt, sondern den kleinsten Versuch, der innerhalb von 30 Tagen eine erkennbare Wirkung auf ihren wichtigsten Engpass haben kann.

Muster: So könnte es ausgefüllt sein

Element	Ausgefülltes Muster
Wichtigster Engpass	Standardangebote warten auf Lenas Freigabe.
30-Tage-Ziel	Mindestens acht von zehn Standardangeboten ohne zusätzliche Freigabeschleife.
Erster Versuch	Preis- und Ausnahmematrix erstellen und zwei Wochen im Alltag testen.
Verantwortung	Tom dokumentiert Fälle; Lena klärt offene Grenzen im Wochenreview.
Messgröße und Review	Anteil ohne Freigabe, Wartezeit und Fehler; Review am letzten Freitag des Monats.

Musterzusage

Bis zum 18. September werde ich die Preis- und Ausnahmematrix mit Tom testen. Ich beginne mit zehn echten Standardanfragen und überprüfe die Wirkung am 25. September im Wochenreview.

Jetzt du

Übertrage nun deinen wichtigsten Engpass in den 30-Tage-Plan. Formuliere einen kleinen Versuch, eine verantwortliche Person, eine beobachtbare Messgröße und einen verbindlichen Reviewtermin.

Element	Meine Entscheidung
Wichtigster Engpass	
Ziel in den nächsten 30 Tagen	
Erster Versuch	
Verantwortliche Person	
Benötigte Unterstützung / Zugänge	
Qualitäts- oder Erfolgskriterium	
Erster konkreter Schritt bis	
Reviewtermin	

Meine Zusage an mich selbst

Bis _____ werde ich _____. Ich beginne mit _____ und überprüfe die Wirkung am _____.

KOSTENLOSE NÄCHSTE SCHRITTE

Wo brauchst du als Nächstes Klarheit?

Wähle den Check, der zu deinem aktuellen Engpass passt. Du musst nicht alle drei bearbeiten.

Unternehmer-Engpass-Check

Wenn du noch nicht sicher bist, wo dein größter Hebel für Klarheit, Entlastung und Struktur liegt.

Delegations-Check

Wenn du prüfen möchtest, welche Aufgaben wirklich delegierbar sind und was vorher geklärt werden muss.

Business-Freiheits-Check

Wenn du deine Abhängigkeiten, Entscheidungsfreiheit und persönliche Entlastung betrachten möchtest.

AKUT Coaching

Klarheit, Struktur und Umsetzung – damit Veränderung sofort individuell wirksam werden kann.

ABSCHLUSS

Du musst nicht alles allein lösen

Ein gutes Team entsteht nicht durch perfekte Menschen, sondern durch klare Ziele, passende Rollen und eine lernende Zusammenarbeit.



Danke, dass du dir die Zeit genommen hast, dein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Nimm jetzt den kleinsten Schritt, der spürbar etwas verändert – und vereinbare direkt den Termin, an dem du die Wirkung überprüfst.

Wenn du an einer Stelle nicht weiterkommst

Manche Fragen lassen sich sofort beantworten. Andere machen sichtbar, dass Rollen, Erwartungen oder Verantwortlichkeiten im Team noch nicht ausreichend geklärt sind.

Wenn du beim Ausfüllen feststellst, dass du an einer Stelle nicht weiterkommst, kannst du dich gern bei mir melden. Gemeinsam können wir sortieren, worum es eigentlich geht und welcher nächste Schritt für dich und dein Team sinnvoll ist.

Schreib mir einfach an info@akutcoaching.de und teile mir kurz mit, bei welcher Frage oder welchem Abschnitt du festhängst.

Viele Grüße

Birgit Arnold

AKUT Coaching

Nutzung und Hinweise

© 2026 Birgit Arnold / AKUT Coaching. Dieses kostenlose Workbook ist für die persönliche und unternehmensinterne Nutzung bestimmt. Eine unveränderte Weitergabe des vollständigen Freebies ist nur über die von AKUT Coaching bereitgestellten Wege vorgesehen. Bearbeitung, Verkauf, Veröffentlichung einzelner Inhalte oder gewerbliche Weitergabe bedürfen einer vorherigen schriftlichen Zustimmung.

Dieses Workbook ersetzt keine Rechts-, Steuer-, Datenschutz- oder Personalberatung. Prüfe entsprechende Fragen im konkreten Fall mit geeigneten Fachpersonen.

Bildmaterial: Die Illustrationen dieser Ausgabe wurden 2026 eigens für AKUT Coaching mit OpenAI-Bildgenerierung erstellt. Es wurden keine fremden Stockmotive oder Markenreferenzen verwendet. Das Abschlussfoto stammt aus dem Bestand von AKUT Coaching.

Website: akutcoaching.de

Ausgabe 1.0 · 29. August 2026