WHITEPAPER · FÜHRUNG & ORGANISATION

Führungssystem: gute Führung strukturell leicht machen

Woraus ein Führungssystem besteht, was die Forschung über Führungstrainings und ihr Umfeld sagt, wie es neuroinklusiv gedacht aussieht, und wie ihr euer System in 20 Aussagen prüft.

Von Julie Simstich

Stand Oktober 2026

Mit Check & Vorlagen

KURZ GEFASST

Was es ist: Das Führungssystem umfasst Aufbau- und Ablauforganisation sowie alle Regeln, Prozesse, Zielvereinbarungen, Budgetsysteme und Beurteilungsmodelle. Kurz: alle Management-Instrumente und -praktiken einer Organisation (in Anlehnung an intrinsify, Mark Poppenborg).

Warum es zählt: Das Führungssystem formt Verhalten stärker als Appelle an Werte oder Führungsstil. Die Transferforschung zeigt: Ob Gelerntes im Alltag ankommt, hängt stark vom Arbeitsumfeld ab.

Was es mit Neuroinklusion zu tun hat: Jede klare Struktur entlastet neurodivergente Menschen, ohne dass jemand eine Diagnose offenlegen muss. Deshalb steht bei jedem der zehn Elemente, wie es neuroinklusiv gedacht aussieht.

Wo man anfängt: Meist bei Entscheidungswegen und Besprechungen, weil Veränderungen dort im Alltag am schnellsten spürbar sind.

Den Führungssystem-Check gibt es auch online, mit automatischem Profil:
hirnzigartig.at/fuehrungssystem/#check

INHALT

1. Was ist ein Führungssystem? S. 2
2. Warum verpuffen Trainings ohne System? S. 2
3. Quiz: Mythos oder Fakt? S. 3
4. Die 10 Elemente und ihre Anker S. 3
5. Führungssystem-Check S. 6
6. Wo fängt man an? S. 9
7. Vorlagen zum Übernehmen S. 9
8. Führungssystem und Neuroinklusion S. 12
9. So begleite ich den Umbau S. 12
10. Quellen S. 13

1. Was ist ein Führungssystem?

Das Führungssystem ist das, was Führung im Alltag rahmt, lange bevor eine Führungskraft den Mund aufmacht.

Das System geht vor dem Stil

Im richtigen Führungssystem funktioniert jeder authentische Führungsstil. Verhaltensschulungen ohne Systemveränderung verpuffen.

Verhalten folgt Struktur

Das Führungssystem formt das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden stärker als Appelle an Werte, Haltung oder Führungsstil.

Das unsichtbare Band

Strategie und Führungssystem koordinieren gemeinsam dezentrale Entscheidungen, ohne dass jedes Mal eine Abstimmung stattfinden muss.

Meine Überzeugung

Mach das gewünschte Verhalten zum bequemsten Weg. Dann brauchst du keine Appelle mehr.

Woher die Begriffe kommen: Die Definition, die Thesen „Das System geht vor dem Stil“ und „Das unsichtbare Band“ sowie die Gliederung in zehn Elemente stammen aus dem Ansatz von intrinsify (Mark Poppenborg), bei dem ich mich weitergebildet habe. Eigene Akzente setze ich bei der Neuroinklusion und beim 360°-Feedback (Seite 5).

2. Warum verpuffen Führungstrainings ohne System?

Jetzt denkst du vielleicht: Dann sind Führungstrainings sinnlos. Das Gegenteil stimmt. Die Forschung zeigt, dass Trainings stark wirken können, wenn das Umfeld mitspielt. Genau dieses Umfeld ist das Führungssystem.

ZAHL	BEFUND
335 Stichproben	Eine Meta-Analyse über 335 Stichproben findet, dass Führungstrainings deutlich wirksamer sind als lange angenommen, auch beim Transfer in den Arbeitsalltag (δ = 0,82). Am stärksten wirken Trainings mit Bedarfsanalyse, Feedback, viel Übung, mehreren verteilten Einheiten und Präsenz vor Ort.
3 Gruppen	Eine Übersicht zur Transferforschung ordnet die stärksten Einflüsse drei Gruppen zu: den Teilnehmenden, dem Trainingsdesign und dem Arbeitsumfeld. Zum Arbeitsumfeld gehören Transferklima, Unterstützung, die Gelegenheit, Gelerntes anzuwenden, und Nachbereitung.
66 Tage im Median	So lange dauerte es in einer Studie im Median, bis eine neue tägliche Gewohnheit weitgehend automatisch lief, mit einer Spanne von 18 bis 254 Tagen. Untersucht wurden Gesundheitsgewohnheiten wie Essen, Trinken und Bewegung, die Übertragung auf Führungsverhalten ist also eine Annäherung. Der Wert gilt für die 39 von 82 Teilnehmenden, bei denen das Modell passte.

Für dich als Führungskraft heißt das: Ein gutes Training ist die halbe Miete. Die andere Hälfte sind Entscheidungswege, Kennzahlen und Rituale, die das Gelernte jeden Tag einfordern.

3. Quiz: Mythos oder Fakt?

Wie gut kennst du die Forschung zu Führung, Training und Gewohnheiten? Kreuze an. **Die Auflösung steht auf Seite 13.**

	AUSSAGE	FAKT	MYTHOS
1	Führungstrainings bringen im Arbeitsalltag kaum etwas.	○	○
2	Online-Führungstrainings wirken im Alltag genauso gut wie Präsenztrainings.	○	○
3	Eine neue Gewohnheit sitzt nach 21 Tagen.	○	○
4	Ein einziger langer Trainingstag wirkt besser als mehrere verteilte Einheiten.	○	○
5	Bei Google war psychologische Sicherheit die wichtigste Eigenschaft wirksamer Teams.	○	○

4. Die 10 Elemente und ihre Anker

Jedes Element prägt das Verhalten in der Organisation. Sie wirken als System: Eine neue Feedbackkultur hält kaum, wenn Kennzahlen und Vergütung etwas anderes belohnen. Zu jedem Element findest du ein Warnsignal, einen strukturellen Anker und wie es neuroinklusiv gedacht aussieht.

01

Strategie

Strategische Ausrichtung und Klarheit über die Richtung.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Teams setzen unterschiedliche Prioritäten, obwohl alle „die Strategie“ kennen.

Ein struktureller Anker: Eine Seite, die jede Führungskraft für ihren Bereich ausfüllt: Was heißt die Strategie für uns in den nächsten zwölf Monaten, und was lassen wir dafür weg?

Neuroinklusiv gedacht: Gelten Prioritäten nur unausgesprochen, löst bei ADHS jede neue Anfrage einen Priorisierungskonflikt im Kopf aus. Autistische Mitarbeitende müssen raten, was gemeint ist. Eine schriftliche Vorrangregel spart beiden Energie.

02

Organisationsstruktur

Gestaltung der Aufbauorganisation.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Aufgaben fallen zwischen Bereiche, oder zwei Stellen fühlen sich für dasselbe zuständig.

Ein struktureller Anker: Jede Rolle hat eine kurze Beschreibung mit Zweck, Verantwortungen und Schnittstellen, die einmal im Jahr überprüft wird.

Neuroinklusiv gedacht: Schriftlich geklärte Zuständigkeiten ersparen das Erraten, wer wofür verantwortlich ist. Das entlastet alle, denen ungeschriebene Zuständigkeiten schwer zugänglich sind.

03

Entscheidungsverfahren

Wer entscheidet was, wann und wie.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Entscheidungen werden vertagt, nach oben eskaliert oder im Nachhinein wieder aufgemacht.

Ein struktureller Anker: Eine Entscheidungsmatrix für die zehn häufigsten Entscheidungen: Wer entscheidet, wer wird gehört, wer wird informiert.

Neuroinklusiv gedacht: Werden Entscheidungen wieder aufgemacht, wird der Alltag unvorhersehbar. Das kostet bei Autismus besonders viel Kraft.

04

Besprechungslandschaft

Meetings und Kommunikations-Kaskade.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Der Kalender ist voll, und trotzdem fehlen Informationen. Dieselben Themen tauchen in mehreren Runden auf.

Ein struktureller Anker: Eine Meeting-Landkarte: Jede Runde hat einen Zweck, eine Entscheidungsbefugnis, einen festen Teilnehmerkreis und ein Protokoll mit Aufgaben.

Neuroinklusiv gedacht: Agenda vorab, Ergebnisse schriftlich und die Möglichkeit, Input schon vorher schriftlich einzubringen. Wer langsamer verarbeitet oder in Gruppen nicht spontan spricht, ist sonst bei Entscheidungen stumm geschaltet. Dazu passen Fokuszeiten ohne Meetings.

05

Regeln & Prinzipien

Prozesse, Standards, Leitlinien.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Regeln existieren auf dem Papier, im Alltag gelten andere. Oder es gibt so viele, dass niemand sie kennt.

Ein struktureller Anker: Wenige, gut sichtbare Prinzipien, an denen Entscheidungen gemessen werden, und eine regelmäßige Prüfung, welche Regeln noch gebraucht werden.

Neuroinklusiv gedacht: „Auf dem Papier gilt X, im Alltag Y“ beschreibt genau das ungeschriebene Regelwerk (Hidden Curriculum), an dem autistische Mitarbeitende am häufigsten scheitern.

06

Informationsstruktur

Wer welche Informationen hat, und haben muss.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Wichtiges erfährt man über Umwege oder zu spät. Wissen hängt an einzelnen Personen.

Ein struktureller Anker: Feste Orte für Informationen: Wo steht was, wer pflegt es, und welche Informationen bekommen alle schriftlich.

Neuroinklusiv gedacht: Feste schriftliche Orte entlasten das Arbeitsgedächtnis. Das ist der direkteste ADHS-Hebel im ganzen System.

07

Controlling & Indikatoren

Steuerung und Überblick.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Es wird viel gemessen und wenig gesteuert. Oder die Kennzahlen belohnen Verhalten, das niemand will.

Ein struktureller Anker: Wenige Indikatoren pro Bereich, die in einem festen Rhythmus besprochen werden und zu Entscheidungen führen.

Neuroinklusiv gedacht: Wenige, klar erklärte Kennzahlen machen sichtbar, woran Leistung gemessen wird. Das hilft allen, die unausgesprochene Erwartungen schwer erschließen.

08

Vergütungsstruktur

Klarheit und Transparenz.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Menschen wissen nicht, wie Gehalt und Entwicklung zusammenhängen. Anreize widersprechen der Zusammenarbeit.

Ein struktureller Anker: Nachvollziehbare Kriterien für Gehalt und Entwicklung, die zu den Zielen der Organisation passen.

Neuroinklusiv gedacht: Bei unklaren Kriterien gewinnt, wer gut netzwerkt und sich selbst gut verkauft. Damit sind neurodivergente Menschen systematisch im Nachteil.

09

Feedback & Gespräche

Wertschätzung, Offenheit, Fairness.

Woran ihr merkt, dass es hakt:
Mitarbeitendengespräche sind ein jährliches Pflichtritual. Feedback kommt selten oder zu spät.

Ein struktureller Anker: Kurze, regelmäßige Gesprächsformate mit konkretem Feedback zum Arbeitsverhalten.

Neuroinklusiv gedacht: Ein Jahresgespräch kommt bei ADHS zu spät. Indirektes Feedback ist für viele Autist:innen schwer zu entschlüsseln. Kurz, häufig, konkret und am Verhalten orientiert hilft allen.

10

Personalentwicklung

Weiterentwicklung von Individuen, Teams und Organisation.

Woran ihr merkt, dass es hakt: Weiterbildung passiert nach Katalog. Was gelernt wird, findet im Alltag keinen Platz.

Ein struktureller Anker: Entwicklung, die an Rollen und Strategie anknüpft, mit Zeit und Gelegenheit, das Gelernte im Alltag anzuwenden.

Neuroinklusiv gedacht: Verteilte Einheiten helfen allen (Lacerenza et al., 2017). Dazu Formate, zwischen denen man wählen kann.

Mein Einwand zum 360°-Feedback

Ich bin nicht der größte Fan von 360°-Feedback. Wenn du als HR nicht überzeugt bist, dass ihr es wirklich wollt, empfehle ich das Verfahren in dieser Form nicht uneingeschränkt.

Fällt die Entscheidung dafür, muss sorgfältig abgewogen werden, wie es durchgeführt wird. Eine Alternative sind kurze Interviews mit Menschen rund um die Person, statt Fragebögen. Wenn 360°, dann ein Verfahren, das zur Organisation passt. 360°-Verfahren von der Stange passen oft schlecht. Entwickelt werden sollte es von Psycholog:innen, denn Testkonstruktion ist unser Fachgebiet.

Und es sollte Arbeitsverhalten bewerten. Sonst bekommt der soziale Stil schnell die Noten, und das trifft neurodivergente Menschen besonders.

5. Führungssystem-Check: Wie stark trägt euer System?

Am Bildschirm? Online ausfüllen, das Profil über alle zehn Elemente und die drei größten Hebel erscheinen automatisch:
hirnzigartig.at/fuehrungssystem/#check

20 Aussagen, zwei pro Element. Antworte spontan aus Sicht deines Bereichs, von 1 (trifft nicht zu) über 3 (teils) bis 5 (trifft voll zu). Dauer: rund fünf Minuten.

	AUSSAGE	1	2	3	4	5
01 · Strategie						
1	Jede Führungskraft kann in zwei Sätzen sagen, was die Strategie für ihren Bereich bedeutet.	○	○	○	○	○
2	Wenn Prioritäten kollidieren, ist klar, welche Vorrang hat.	○	○	○	○	○
02 · Organisationsstruktur						
3	Für jede wichtige Aufgabe ist klar, welche Rolle sie verantwortet.	○	○	○	○	○
4	Schnittstellen zwischen Bereichen sind geregelt und funktionieren im Alltag.	○	○	○	○	○
03 · Entscheidungsverfahren						
5	Es ist klar, wer welche Entscheidung trifft, und wer vorher gehört wird.	○	○	○	○	○
6	Getroffene Entscheidungen bleiben stehen und werden umgesetzt.	○	○	○	○	○
04 · Besprechungslandschaft						
7	Jedes regelmäßige Meeting hat einen klaren Zweck, und alle wissen, was dort entschieden wird.	○	○	○	○	○
8	Informationen aus Führungsrunden kommen zuverlässig bei den Teams an.	○	○	○	○	○
05 · Regeln & Prinzipien						
9	Die wichtigsten Regeln und Prinzipien sind bekannt und werden im Alltag eingehalten.	○	○	○	○	○
10	Veraltete Regeln werden regelmäßig überprüft und abgeschafft.	○	○	○	○	○
06 · Informationsstruktur						
11	Mitarbeitende bekommen die Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen, rechtzeitig.	○	○	○	○	○
12	Wichtige Informationen liegen schriftlich an einem bekannten Ort.	○	○	○	○	○
07 · Controlling & Indikatoren						
13	Wir haben wenige Kennzahlen, die tatsächlich zur Steuerung genutzt werden.	○	○	○	○	○

14	Die Kennzahlen fördern das Verhalten, das wir uns wünschen.	○ ○ ○ ○ ○

08 · Vergütungsstruktur

15	Die Kriterien für Vergütung und Entwicklung sind nachvollziehbar.	○ ○ ○ ○ ○
16	Unsere Anreize fördern Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen.	○ ○ ○ ○ ○

09 · Feedback & Gespräche

17	Mitarbeitende bekommen regelmäßig und zeitnah Feedback zu ihrer Arbeit.	○ ○ ○ ○ ○
18	Führungskräfte bekommen selbst Feedback zu ihrem Führungsverhalten.	○ ○ ○ ○ ○

10 · Personalentwicklung

19	Weiterbildung knüpft an konkrete Aufgaben und Rollen an.	○ ○ ○ ○ ○
20	Nach einem Training gibt es Zeit und Gelegenheit, das Gelernte anzuwenden.	○ ○ ○ ○ ○

Auswertung pro Element

Addiere die beiden Werte je Element und markiere die Ampel: ● 2 bis 4 = großer Hebel · ● 5 bis 7 = ausbaufähig · ● 8 bis 10 = trägt. Die drei Elemente mit den niedrigsten Summen sind eure größten Hebel.

ELEMENT	AUSSAGEN	SUMME	AMPEL
01 Strategie	1 + 2		○ ○ ○
02 Organisationsstruktur	3 + 4		○ ○ ○
03 Entscheidungsverfahren	5 + 6		○ ○ ○
04 Besprechungslandschaft	7 + 8		○ ○ ○
05 Regeln & Prinzipien	9 + 10		○ ○ ○
06 Informationsstruktur	11 + 12		○ ○ ○
07 Controlling & Indikatoren	13 + 14		○ ○ ○
08 Vergütungsstruktur	15 + 16		○ ○ ○
09 Feedback & Gespräche	17 + 18		○ ○ ○
10 Personalentwicklung	19 + 20		○ ○ ○

Gesamtwert

Addiere alle 20 Werte. Die Summe liegt zwischen 20 und 100.

SUMME	EINSCHÄTZUNG
🟢 **80–100**	**Euer Führungssystem trägt.** Die Strukturen machen gute Führung im Alltag leicht. Jetzt geht es darum, sie unter Druck und im Wandel stabil zu halten.
🟡 **60–79**	**Teilweise tragfähig.** Ein guter Kern mit spürbaren Lücken. An den schwächsten Elementen liegt euer größter Hebel.
🔴 **20–59**	**Gute Führung hängt an Einzelpersonen.** Viel hängt an Willenskraft und Engagement. Mit wenigen strukturellen Ankern lässt sich hier viel bewegen.

Ein erster Schritt für jeden Hebel

Strategie	Lasst jede Führungskraft die Strategie auf einer Seite für den eigenen Bereich übersetzen und vergleicht die Ergebnisse.
Organisationsstruktur	Sammelt die drei Aufgaben, die am häufigsten zwischen Bereiche fallen, und ordnet sie je einer Rolle zu.
Entscheidungsverfahren	Füllt die Entscheidungsmatrix in diesem Whitepaper für eure zehn häufigsten Entscheidungen aus.
Besprechungslandschaft	Macht eine Meeting-Inventur: Listet alle regelmäßigen Runden mit Zweck und Dauer, und streicht oder bündelt doppelte.
Regeln & Prinzipien	Fragt in einem Team: Welche Regel würdet ihr sofort abschaffen? Und welche fehlt?
Informationsstruktur	Legt für die fünf wichtigsten Informationsarten fest, wo sie stehen und wer sie pflegt.
Controlling & Indikatoren	Prüft jede Kennzahl mit der Frage: Welche Entscheidung haben wir zuletzt auf ihrer Grundlage getroffen?
Vergütungsstruktur	Prüft, ob eure Anreize Einzelleistung belohnen, wo ihr eigentlich Zusammenarbeit braucht.
Feedback & Gespräche	Führt ein kurzes, monatliches Einzelgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein, mit drei festen Fragen.
Personalentwicklung	Plant zu jedem Training ein Folgegespräch, in dem Führungskraft und Teilnehmende klären, was angewendet wird.

Strukturierte Standortbestimmung zur Selbstreflexion. Der Check ist kein wissenschaftlich validierter Test und ersetzt keine Analyse vor Ort.

6. Wo fängt man beim Aufbau an?

Meist dort, wo Veränderungen im Alltag am schnellsten spürbar sind. Wenn klar ist, wer entscheidet, und jede Runde einen Zweck hat, merken das alle innerhalb weniger Wochen. Das schafft Vertrauen für die größeren Umbauten.

1. **Entscheidungsverfahren.** Wer entscheidet was? Eine Entscheidungsmatrix beendet viele Endlosschleifen.
2. **Besprechungslandschaft.** Jede Runde bekommt einen Zweck und eine Befugnis. Doppelte Runden fallen weg.
3. **Informationsstruktur.** Feste Orte für Informationen. Wissen hängt weniger an einzelnen Köpfen.
4. **Die übrigen Elemente.** Kennzahlen, Vergütung, Feedback und Entwicklung so ausrichten, dass sie das neue Verhalten stützen.

VERBINDUNG ZUR EVALUIERUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN (ÖSTERREICH)

Die Evaluierung nach § 4 ASchG ist für jeden Betrieb verpflichtend. § 4 Abs. 1 Z 6 nennt ausdrücklich die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation. Das betrifft zum Teil dieselben Elemente wie dieses Whitepaper, etwa Informationswege, Besprechungen und Zuständigkeiten. Wer das Führungssystem umbaut, kann die Evaluierung als Bestandsaufnahme nutzen und umgekehrt. Keine Rechtsberatung.

7. Vorlagen zum Übernehmen

Vorlage 1: Entscheidungsmatrix

Listet die Entscheidungen, die bei euch am häufigsten hängen bleiben. Tragt für jede Entscheidung und jede Rolle ein Kürzel ein. Die Matrix wird nie vollständig sein, deshalb stehen darunter Prinzipien und eine Prüflogik für neue Fälle. Die ersten sechs Zeilen sind Beispiele. Die Kürzel lehnen sich an das I.K.E.A-Prinzip für Agenden an (Vorlage 3). In der Matrix steht statt A für Austausch ein V für Veto.

I
Information danach. Wird aktiv und mit Begründung informiert, innerhalb der Kommunikationsfrist.

K
Konsultation vorab. Wird vor der Entscheidung gehört. Entschieden wird allein durch E.

E
Entscheidung. Genau eine Rolle je Thema. Sie entscheidet in der Frist und verantwortet das Ergebnis.

V
Veto. Kann eine Entscheidung mit Begründung stoppen, entscheidet aber nicht selbst. Dann geht das Thema eine Ebene höher.

ENTSCHEIDUNGSTHEMA	GESCHÄFTS-FÜHRUNG	BEREICHS-LEITUNG	TEAM-LEITUNG	MITARBEI-TENDE	FRIST*	INFO BIS
Lösungsweg zu einer zugeteilten Aufgabe	·	·	**I**	**E**	–	–
Weiterbildung im Budgetrahmen	·	**I**	**E**	**K**	2 Wochen	48 h
Abläufe und Tools im eigenen Bereich	·	**E**	**K**	**I**	1 Woche	48 h
Ressourcenkonflikt zwischen zwei Teams	**I**	**E**	**K**	·	1 Woche	48 h
Budget über der Freigabegrenze	**E**	**K**	**I**	·	2 Wochen	48 h
Organisationsänderung	**E**	**K**	**I**	**I**	4 Wochen	laut Kommunikationsplan

· = nicht beteiligt. * Die Entscheidungsfrist läuft ab Entscheidungsreife, die Kommunikationsfrist („Info bis“) ab der Entscheidung. Rollen und Beispiele passt ihr an eure Organisation an.

Fünf Prinzipien für Fälle, die nicht in der Matrix stehen

- **Nah an der Aufgabe:** Entschieden wird auf der niedrigsten Ebene, die Wissen und Mandat hat.
- **Tragweite bestimmt die Ebene:** Je mehr Geld, verbindliche Zusagen und Risiko, desto höher.
- **Konflikte gehen eine Ebene hoch:** Bei Ziel- oder Ressourcenkonflikten zwischen Einheiten entscheidet die nächste gemeinsame Führungsebene.
- **Der Rahmen ist explizit:** Eigenständig entschieden wird innerhalb eines entschiedenen und bekannten Rahmens für Budget, Prioritäten und Standards.
- **Eskalation mit Vorschlag:** Wer nach oben gibt, legt entscheidungsreif vor.

Prüflogik in drei Fragen

1. Liegt das Thema in meinem Mandat und Rahmen? **Ja:** selbst entscheiden.
2. Sind Ziele, Ressourcen oder Personen anderer Einheiten betroffen? **Ja:** Die nächste gemeinsame Führungsebene entscheidet.
3. Übersteigt die Tragweite meine Ebene? **Ja:** Die nächsthöhere Ebene entscheidet, mit Vorlage und Empfehlung von unten.

Dreimal Nein heißt Mandatslücke: Die vorgesetzte Ebene entscheidet den Fall einmalig und ergänzt danach Mandat oder Matrix.

ENTSCHEIDUNGSREIF HEISST

- ☐ Fragestellung und Ziel sind klar beschrieben.
- ☐ Optionen mit Auswirkungen auf Ressourcen, Risiko und Betroffene liegen vor.
- ☐ Die vorlegende Rolle gibt eine Empfehlung.
- ☐ Nötige Konsultationen (K) sind erfolgt, Veto-Rollen (V) kennen die Vorlage.

Ist eine Vorlage nicht reif, geht sie innerhalb von drei Arbeitstagen mit konkretem Nachbesserungsbedarf zurück. Verstreicht eine Frist ohne Entscheidung, steht das Thema automatisch im nächsten Termin der höheren Ebene.

Vorlage 2: Meeting-Inventur in sechs Fragen

- [ ] Welche regelmäßigen Runden gibt es, wie oft und wie lange?
- [ ] Welchen I.K.E.A-Typ haben die Punkte dieser Runde, und wie viel Zeit brauchen sie wirklich?
- [ ] Was darf in dieser Runde entschieden werden?
- [ ] Wer muss dabei sein, und wer könnte das Protokoll lesen?
- [ ] Wie kommen Ergebnisse zu den Menschen, die nicht dabei waren?
- [ ] Welche Runde würde niemand vermissen?

Vorlage 3: Agenda mit I.K.E.A-Typ

Wer ein Thema einbringt, trägt es mit I.K.E.A-Typ und Zeitbedarf in die Agenda ein. Themen ohne klare Zuordnung gehören nicht in ein Meeting. Der Typ bestimmt mit, wie viel Zeit realistisch nötig ist: Ein reiner Info-Punkt braucht keine 20 Minuten. Entscheidungsthemen, die im Termin nicht entschieden werden, wandern mit Termin und verantwortlicher Person ins Entscheidungs-Backlog.

I
Information. Wird vorab gelesen, im Termin nur Verständnisfragen.

K
Konsultation. Feedback zu einem Entwurf. Die Entscheidung bleibt bei der Person, die das Thema verantwortet.

E
Entscheidung. Ein Vorschlag liegt vor, heute wird entschieden. Fragen ja, Grundsatzdebatte nein.

A
Austausch. Sichtweisen klären, nur für Themen, die die Richtung betreffen.

#	THEMA	EINGEBRACHT VON	I.K.E.A-TYP	ZEITBEDARF	ZIEL / ERGEBNIS
1	Auswahl eines neuen Tools	Teamleitung	E – Entscheidung	10 Min.	Freigabe zur Umsetzung
2	Stand eines laufenden Projekts	Projektleitung	I – Information	5 Min.	Alle kennen den Stand
3	Entwurf neuer Urlaubsregelung	HR	K – Konsultation	15 Min.	Rückmeldungen für die Überarbeitung
4					
5					

I.K.E.A gilt für die Agenda. In der Entscheidungsmatrix (Vorlage 1) braucht es keinen Austausch, dort steht statt A ein V für Veto.

WAS KOSTET ES, WEGZUSEHEN? RECHNUNG ZUM SELBSTAUSFÜLLEN

Für jede regelmäßige Runde:

RUNDEN PRO JAHR	× DAUER IN STUNDEN	× TEILNEHMENDE	× STUNDENSATZ IN €	= KOSTEN PRO JAHR

Rechenbeispiel mit angenommenem Stundensatz: eine wöchentliche Runde (48-mal im Jahr), 1,5 Stunden, 8 Personen, 60 € pro Stunde ergibt 48 × 1,5 × 8 × 60 = 34.560 € pro Jahr. Diese Zahl wirkt bei Geschäftsführungen oft stärker als jede Studie.

SO SETZT IHR ES EIN

Füllt die Entscheidungsmatrix und die Meeting-Inventur zuerst im Führungsteam aus, jede Person für sich. Die Agenda-Vorlage nutzt ihr ab dem nächsten Termin. Die Unterschiede zwischen den Antworten sind der eigentliche Befund. Sie zeigen, wo das System unklar ist. Für die Entscheidungsmatrix eignet sich danach eine Prüfstein-Übung: Alle ordnen einige neue Fälle nur mit Prinzipien und Prüflogik zu, ohne in die Matrix zu schauen. Stimmen die Ergebnisse überein, sind die Mandate klar. Wo nicht, schärft ihr Mandat oder Rahmen nach.

Die Vorlagen sind Arbeitshilfen. Für Entscheidungen, die Mitbestimmungsrechte berühren, bezieht den Betriebsrat früh ein. Keine Rechtsberatung.

8. Warum macht ein gutes Führungssystem Neuroinklusion leichter?

Klare Zuständigkeiten, Besprechungen mit Zweck und schriftliche Informationen nehmen allen Unsicherheit ab. Für Menschen mit ADHS oder Autismus kann das besonders entlastend sein, und niemand muss dafür eine Diagnose offenlegen.

In einer Befragung des Beratungsunternehmens EY (2025) unter 1.603 neurodivergenten Beschäftigten aus 22 Ländern ordnete sich rund die Hälfte (51 %) selbst als neurodivergent ein, ohne eine formale Diagnose zu haben. Wer Neuroinklusion über Einzelmaßnahmen nach Diagnose plant, erreicht also viele Betroffene nicht. Strukturelle Lösungen im Führungssystem wirken für alle.

Neurodivergente Führungskräfte

Auch Führungskräfte sind neurodivergent. Eine Führungskraft mit ADHS profitiert stark von Entscheidungsmatrix und Meeting-Landkarte, weil das System ihr Merkarbeit abnimmt. Was als Struktur für das Team gedacht ist, entlastet so auch die Person, die führt.

Anpassungen ohne Diagnose

Struktur hilft vielen, starre Struktur kann schaden. Bei ADHS braucht es oft Abwechslung, bei Autismus Vorhersehbarkeit. Deshalb gehört ein geregelter Weg ins Führungssystem, über den Mitarbeitende individuelle Anpassungen beantragen können, ohne eine Diagnose offenzulegen: Wer entscheidet, in welcher Frist, und wie vertraulich.

9. Wie begleite ich den Umbau eures Führungssystems?

Wir schauen zuerst auf das System, in dem Menschen handeln: Wo macht die aktuelle Struktur gutes Führen schwer? Welche kleinen Anker machen es leicht? Dann bauen wir Schritt für Schritt um.

Schritt 1

Standortbestimmung

Strukturierte Interviews auf verschiedenen Ebenen und der Führungssystem-Check im Führungsteam.

Schritt 2

Hebel auswählen

Gemeinsam entscheiden wir, an welchen Elementen der Umbau beginnt.

Schritt 3

Anker gestalten

Rituale, Regeln und Formate, die das gewünschte Verhalten zum Weg des geringsten Widerstands machen.

Schritt 4

Verankern und messen

Klare Ziele, messbare Indikatoren und ehrliche Zwischenbilanzen. Trainings dort, wo Kompetenz fehlt.

Begleitung bei euch vor Ort, in meinem Büro in Raaba bei Graz oder online. Das Honorar ist auf Anfrage und richtet sich nach Umfang und Dauer.

Auflösung des Quiz (Quiz auf Seite 3)

1. Mythos. Eine Meta-Analyse über 335 Stichproben findet deutliche Effekte, auch beim Transfer in den Alltag. Wie stark sie sind, hängt von Design und Umsetzung ab (Lacerenza et al., 2017).

2. Mythos. Beim Lernen schneiden beide Formate gleich ab. Beim Transfer in den Arbeitsalltag wirken Präsenztrainings stärker (Lacerenza et al., 2017).

3. Mythos. In der Studie von Lally et al. (2010) lag der Median bei 66 Tagen, mit einer Spanne von 18 bis 254 Tagen.

4. Mythos. Verteilte Einheiten gehören zu den Merkmalen, die die Wirkung von Führungstrainings erhöhen (Lacerenza et al., 2017).

5. Fakt. In Googles interner Studie Project Aristotle mit 180 Teams stand psychologische Sicherheit an erster Stelle von fünf Eigenschaften. Das ist eine Unternehmensstudie, keine begutachtete Forschung.

10. Quellen

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. International Journal of Training and Development, 15(2), 103–120. doi:10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718. doi:10.1037/apl0000241

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009. doi:10.1002/ejsp.674

Poppenborg, M. (2021). Wir führen anders! 24½ befreiende Impulse für Manager. intrinsify Verlag. Sowie Weiterbildungsunterlagen und Veröffentlichungen von intrinsify (intrinsify.de): Definition des Führungssystems, Gliederung in zehn Elemente, Thesen „Das System geht vor dem Stil“ und „Das unsichtbare Band“.

Google re:Work (o. J., abgerufen Oktober 2026). Guide: Understand team effectiveness (Project Aristotle, Unternehmensstudie). rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness

EY (2025). Global Neuroinclusion at Work Study (Befragung eines Beratungsunternehmens, 1.603 neurodivergente und 508 neurotypische Beschäftigte, 22 Länder, erhoben Juli bis September 2024).

Österreich: Rechtsinformationssystem des Bundes, ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), § 4.

Hinweis zur Datenlage: Die genannten Studien stammen aus der internationalen Forschung. Daten speziell aus Österreich oder Deutschland enthalten sie nicht, vergleichbare Zahlen liegen derzeit nicht vor.

Hängt gute Führung bei euch an Einzelpersonen?

Lass uns schauen, wie ein System gute Führung bei euch trägt. Dein Ergebnis aus dem Check kannst du gern mitbringen: hirnzigartig.at/fuehrungssystem/

Julie Simstich, MSc.
Schwerpunkt Neurodiversität und Neuroinklusion in Unternehmen. Zertifizierte Arbeitspsychologin · Klinische Psychologin in Fachausbildung · Organisationssoziologin mit Schwerpunkt Systemtheorie · systemische Coachin. Seit über 13 Jahren in der Unternehmensberatung, seit 5 Jahren selbstständig mit Hirnzigartig, über 70 begleitete Unternehmen. Lehrauftrag zu Neurodivergenz an der Universität Graz, TEDx-Speakerin.
hirnzigartig.at · hallo@hirnzigartig.at · +43 660 70 18 500