



## Entscheidungsfähigkeit stärken

### Ein praxisnaher Leitfaden für Mittelstand, Verwaltung und kommunale Unternehmen

Von Rolf Dindorf

---

#### Warum dieser Leitfaden wichtig ist

Viele Organisationen haben kein Erkenntnisproblem. Sie haben ein Entscheidungsproblem.

Strategien existieren. Projekte wurden geplant. Zuständigkeiten sind formal geregelt. Und trotzdem entsteht im Alltag ein anderes Bild:

1. Entscheidungen ziehen sich.
2. Führungskräfte sichern sich ab.
3. Themen kommen zurück auf den Tisch.
4. Verantwortung wird weitergereicht.
5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren Vertrauen in Verbindlichkeit.

Die Folge ist selten sofort sichtbar. Sie zeigt sich schleichend:

- a) sinkende Entscheidungsfreude,
- b) steigende Abstimmungsschleifen,
- c) vorsichtige Führung,
- d) nachlassende Eigenverantwortung und
- e) Frustration bei leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In vielen Unternehmen und Verwaltungen wird versucht, dieses Problem mit zusätzlichen Meetings, neuen Prozessen, Kulturprogrammen oder weiteren Abstimmungen zu lösen.

Oft entsteht dadurch genau das Gegenteil. Nicht mehr Klarheit. Sondern mehr Unsicherheit.

Dieser Leitfaden hilft Ihnen dabei, Entscheidungsfähigkeit strukturiert zu prüfen. Nicht theoretisch. Sondern anhand typischer Situationen aus dem Führungsalltag.

Im Mittelpunkt steht dabei eine einfache Frage:

**Gilt eine Entscheidung wirklich – oder steht sie nur im Protokoll?**

---



## Entscheidungsfähigkeit wird häufig falsch verstanden

Wenn von Entscheidungsfähigkeit gesprochen wird, denken viele zuerst an persönliche Eigenschaften:

- A. Mut
- B. Durchsetzungsfähigkeit
- C. Schnelligkeit
- D. Risikobereitschaft

Das spielt eine Rolle. In der Praxis zeigt sich jedoch etwas anderes:

Viele Führungskräfte entscheiden deshalb vorsichtig, weil die Struktur ihrer Organisation unklar geworden ist.

Die Folgen erleben viele täglich:

- (1) Entscheidungen werden später relativiert.
- (2) Führungskräfte werden öffentlich korrigiert.
- (3) Verantwortung bleibt unten, die Entscheidung wandert nach oben.
- (4) Niemand möchte einen Fehler machen.

Was dann entsteht, ist eine mangelnde Motivation und Kultur der Absicherung.

---

## Die drei typischen Symptome schwacher Entscheidungsfähigkeit

### 1. Entscheidungen werden vorbereitet – aber nicht getragen

Die Entscheidung wurde eigentlich getroffen. Und trotzdem beginnt danach eine neue Schleife: „Wir sollten das sicherheitshalber nochmal abstimmen.“

Was folgt? Die Organisation lernt: Eine Entscheidung ist nie wirklich endgültig.

---

### 2. Verantwortung ist formal klar – praktisch aber nicht

Viele Führungskräfte tragen Verantwortung für Ergebnisse. Gleichzeitig bleibt unklar, ob sie wirklich entscheiden dürfen. Dann entstehen sogenannte Schatten-Mandate. Die Verantwortung bleibt bei der Führungskraft. Die Entscheidungsmacht nicht.

---



### 3. Abstimmung ersetzt Entscheidung

Abstimmung ist wichtig. Problematisch wird es dort, wo Abstimmung zur Vermeidung von Verantwortung genutzt wird.

Dann entstehen große Runden, diffuse Zuständigkeiten, kollektive Verantwortung und langsame Entscheidungen. Am Ende fühlt sich niemand mehr eindeutig zuständig.

---

## Der Realitäts-Check

### Prüfen Sie Ihre Organisation ehrlich

Beantworten Sie die folgenden Fragen spontan:

#### Entscheidungen

1. Werden Entscheidungen häufig wieder geöffnet?
2. Gibt es Themen, die immer wieder zurückkommen?
3. Werden Entscheidungen im Nachgang relativiert?
4. Entstehen zusätzliche Abstimmungsschleifen?

#### Führung

5. Wissen Führungskräfte wirklich, wo sie entscheiden dürfen?
6. Werden Entscheidungen öffentlich hinterfragt?
7. Sichern sich Führungskräfte auffällig stark ab?
8. Wandern schwierige Entscheidungen automatisch nach oben?

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

9. Warten Mitarbeitende häufig auf Freigaben?
10. Werden Probleme eher weitergeleitet als gelöst?
11. Gibt es wenig Eigeninitiative?
12. Reagieren Mitarbeitende vorsichtig auf Veränderungen?

#### Organisation

13. Dauern Entscheidungen länger als früher?
14. Wird viel abgestimmt, aber wenig entschieden?
15. Sind Zuständigkeiten zwar geregelt, aber trotzdem unklar?
16. Haben gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerlich gekündigt?

Wenn Sie mehrere Fragen mit „Ja“ beantworten, liegt das Problem häufig nicht in einzelnen Personen. Sondern in der Entscheidungs- und Führungsstruktur.

---



## Das GILT-Prinzip

### Ein Prüfraum für tragfähige Entscheidungen

Das GILT-Prinzip untersucht, ob Entscheidungen im Alltag tatsächlich tragen. Dabei stehen vier Ebenen im Mittelpunkt.

---

## G – Geltung

### Gilt die Entscheidung wirklich?

Viele mittelständische Unternehmen treffen Entscheidungen. Aber nicht jede Entscheidung entfaltet danach Wirkung.

Warnsignale:

- Entscheidungen werden später relativiert.
- Zusätzliche Beteiligte öffnen Themen erneut.
- Führungskräfte verlieren Rückhalt.
- Mitarbeitende glauben nicht mehr an Verbindlichkeit.

### Praxisfrage:

Was passiert in Ihrer Organisation nach einer Entscheidung?

---

## I – Instanz

### Wer darf tatsächlich entscheiden?

Formale Zuständigkeit reicht nicht aus. Entscheidend ist: Wer besitzt im Alltag ein echtes Mandat?

Warnsignale:

- ☒ Führungskräfte holen sich ständig Rückversicherung.
- ☒ Entscheidungen wandern zurück zur Geschäftsführung.
- ☒ Wichtige Themen werden „vorsichtshalber“ gemeinsam entschieden.
- ☒ Verantwortung und Entscheidungsrecht passen nicht zusammen.

### Praxisfrage:

Wo trägt jemand Verantwortung, ohne wirklich entscheiden zu dürfen?

---



## L – Last

### Wer trägt die Folgen?

Viele KMU's verteilen Verantwortung diffus. Dann entsteht:

- ▲ Absicherung
- ▲ Politische Vorsicht
- ▲ Defensive Führung
- ▲ Verantwortungsvermeidung

### Praxisfrage:

Wer muss die Konsequenzen tragen, wenn eine Entscheidung unbequem wird?

---

---

## T – Tragkraft

### Hält die Entscheidung dem Alltag stand?

Entscheidungen scheitern selten in Präsentationen. Sie scheitern im Alltag.  
Dort, wo Widerstand entsteht. Dort, wo Unsicherheit auftritt. Dort, wo Gegenwind beginnt.

### Praxisfrage:

Bleibt eine Entscheidung stabil – oder wird sie beim ersten Widerstand wieder geöffnet?

---

---

## Praxisbeispiel

### Das „Ja, aber...“ im Führungskreis

Eine Bereichsleiterin trifft eine Entscheidung in ihrem Verantwortungsbereich. Im Führungskreis wird die Entscheidung vorgestellt.

#### Reaktion:

„Ja, kann man so machen... aber wir sollten das nochmal breiter betrachten.“  
Die Entscheidung wird nicht aufgehoben. Aber sie wird geöffnet.

#### Die Folge:

Beim nächsten Mal wird vorher abgestimmt – statt entschieden.

---

---



## Warum Mitarbeiterbindung direkt mit Entscheidungsfähigkeit zusammenhängt

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben selten wegen einzelner Maßnahmen. Sie bleiben dort, wo sie Wirkung erleben. Wenn Entscheidungen unklar bleiben, ständig relativiert werden oder von oben zurückgeholt werden entsteht ein Klima der Vorsicht und Fehlervermeidung.

Dann reagieren viele Beschäftigte nicht mit offenem Widerstand. Sondern mit Anpassung:

- (1) Weniger Eigeninitiative
- (2) Weniger Verantwortung
- (3) Weniger Bindung und Motivation

Gerade leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren sensibel auf unklare Führung.

---

## Warum Entscheidungsfähigkeit eine Zukunftsfrage ist

Viele KMU's und öffentliche Einrichtungen stehen gleichzeitig unter Druck:

- ➔ Fachkräftemangel
- ➔ Digitalisierung
- ➔ Demografischer Wandel
- ➔ Politische und wirtschaftliche Unsicherheit
- ➔ Steigende Komplexität (Nebelwand)

In dieser Situation reicht es nicht mehr, Entscheidungen lange vorzubereiten. Organisationen müssen entscheidungsfähig und entscheidungsfreudig bleiben.

Denn genau hier entsteht Zukunftsfähigkeit wo Verantwortung klar ist, wo Entscheidungen gelten und wo Führung nicht ständig relativiert wird.

---



## Sieben konkrete Hebel für mehr Entscheidungsfähigkeit

### 1. Entscheidungsräume sichtbar machen

Viele Konflikte entstehen nicht aus bösem Willen. Sondern aus unklaren Grenzen. Definieren Sie daher:

- A. Was darf entschieden werden?
  - B. Was muss abgestimmt werden?
  - C. Was darf nicht zurückgeholt werden?
- 
- 

### 2. Entscheidungen nicht nachträglich entwerten

Nichts zerstört Entscheidungsfreude schneller als öffentliche Relativierung. Wenn eine Führungskraft entscheidet, braucht sie Rückhalt.

---

---

### 3. Abstimmung bewusst begrenzen

Nicht jede Beteiligung verbessert Entscheidungen. Fragen Sie:

Wer entscheidet? Wer berät? Wer muss lediglich informiert werden?

---

---

### 4. Rückdelegation sichtbar machen

Achten Sie auf typische Sätze:

- ▲ „Legen Sie mir das nochmal vor.“
- ▲ „Das sollten wir sicherheitshalber gemeinsam entscheiden.“
- ▲ „Stimmen Sie das bitte nochmal ab.“

Oft beginnt genau dort die strukturelle Schwächung von Führung.

---

---

### 5. Verantwortung an Entscheidungen koppeln

Wer Verantwortung trägt, braucht auch Handlungsspielraum. Sonst entsteht defensive Führung.

---

---

### 6. Entscheidungen stabil halten

Nicht jede Irritation rechtfertigt eine neue Schleife. Organisationen brauchen die Fähigkeit, Entscheidungen im Alltag zu tragen.



---

## 7. Führung nicht mit Kontrolle verwechseln

Viele Geschäftsführer und Leitungsebenen glauben, Kontrolle bedeute Sicherheit. In Wirklichkeit entsteht Sicherheit häufig dort, wo Entscheidungen klar verteilt sind.

---

## Typische Denkfehler in Organisationen

„Wir müssen alle mitnehmen“

Nicht jede Entscheidung braucht vollständigen Konsens.

---

„Je mehr Beteiligte, desto besser“

Mehr Beteiligung kann Entscheidungen auch verwässern.

---

„Wir haben das doch geregelt“

Formal geregelte Zuständigkeiten bedeuten nicht automatisch klare Mandate.

---

„Wir brauchen bessere Führungskräfte“

Oft liegt das Problem nicht zuerst in der Person. Sondern in der Struktur, in der Führung stattfinden soll.

---

## Schlussgedanke

Organisationen scheitern selten an Ideen. Sie scheitern daran, dass Entscheidungen nicht tragen. Genau dort entscheidet sich Handlungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung, Führungskultur sowie Zukunftsfähigkeit.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht:

„Haben wir entschieden?“

Sondern:

„Gilt die Entscheidung auch morgen noch?“

---



## Über den Autor

Rolf Dindorf begleitet Unternehmen, Verwaltungen und kommunale Organisationen bei Fragen der Entscheidungsfähigkeit, Führung und Mitarbeiterbindung.

Mit dem GILT-Prinzip analysiert er, warum Entscheidungen häufig vorbereitet, aber im Alltag nicht wirksam werden.

Schwerpunkte:

6. Entscheidungsfähigkeit
7. Führungskultur
8. Mitarbeiterbindung
9. Verwaltung und kommunale Unternehmen
10. KMU's

[www.rolf-dindorf.de](http://www.rolf-dindorf.de)