

Eine falsche Entscheidung ist besser als gar keine Entscheidung?

Warum Führung Klarheit braucht, auch wenn nicht alle Informationen vorliegen.

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Gute Entscheidungen entstehen selten unter vollständige Sicherheit. Führung bedeutet deshalb, auf einer tragfähigen Informationsbasis abzuwägen, Verantwortung zu übernehmen und die Folgen der Entscheidung aktiv zu beobachten. Auch bewusstes Abwarten kann richtig sein. Ungeklärtes Nichtentscheiden ist es meist nicht.

Warum Entscheidungen ins Stocken geraten

Chef, du musst entscheiden. Dieser Satz fällt in Unternehmen häufiger, als man vermuten würde. Projekte warten auf Freigaben, Teams können nicht weiterarbeiten und offene Fragen wandern von Termin zu Termin. Hinter der Verzögerung steckt nicht zwangsläufig mangelnde Führungsbereitschaft. Entscheidungen sind häufig komplex, ihre Folgen schwer abzuschätzen und die verfügbaren Informationen unvollständig.

Hinzu kommen persönliche und organisatorische Faktoren. Manche Menschen vermeiden Risiken, weil sie negative Konsequenzen fürchten. Andere möchten erst entscheiden, wenn jede Unsicherheit beseitigt ist. Eine ausgeprägte Fehlervermeidung, unklare Zuständigkeiten oder lange Freigabewege verstärken diesen Effekt. Je größer die erwartete Tragweite, desto attraktiver erscheint es, noch eine Analyse anzufordern oder die Entscheidung weiterzugeben.

Das kann verständlich sein. Es löst das Problem jedoch nicht. In vielen Situationen wird Sicherheit nicht durch weiteres Warten entstehen. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht dann darin, zu bestimmen, welche Informationen für eine verantwortbare Entscheidung unverzichtbar sind und welche Unsicherheit akzeptiert werden muss.



JA



NEIN



VIELLEICHT

Eine Entscheidung ist nur so gut wie ihre Grundlage

Zum Zeitpunkt einer Entscheidung hält die verantwortliche Person ihre Wahl in der Regel für vertretbar. Sie entscheidet anhand der Ziele, Annahmen und Informationen, die ihr zur Verfügung stehen. Erst später zeigt sich, ob sich Rahmenbedingungen anders entwickeln oder ob eine Alternative bessere Ergebnisse gebracht hätte. Rückblickendes Wissen darf deshalb nicht mit der damaligen Entscheidungssituation verwechselt werden.

Das entbindet Entscheiderinnen und Entscheider nicht von Sorgfalt. Sie müssen kritisch prüfen, ob die Vorlage die entscheidenden Informationen enthält. Genau darin liegt eine besondere Schwierigkeit: Wer entscheidet, erkennt nicht automatisch, welche Information fehlt. Eine professionell vorbereitete Entscheidungsvorlage muss deshalb mehr leisten, als Daten zusammenzutragen. Sie muss die eigentliche Fragestellung, realistische Alternativen, Annahmen, Auswirkungen und Risiken nachvollziehbar darstellen.

Was eine belastbare Entscheidungsvorlage enthalten sollte

Bestandteil	Leitfrage
Entscheidungsfrage	Was soll heute konkret entschieden werden und was ausdrücklich nicht?
Ziel und Kriterien	Woran wird beurteilt, welche Option am besten zum angestrebten Ergebnis passt?
Handlungsoptionen	Welche realistischen Alternativen einschließlich des Abwartens bestehen?
Auswirkungen	Welche Folgen sind für Kosten, Zeit, Qualität, Menschen und Betrieb zu erwarten?
Risiken und Annahmen	Was ist bekannt, was wird angenommen und wo bleibt Unsicherheit bestehen?
Empfehlung	Welche Option wird aus welchem konkreten Grund empfohlen?
Nächste Schritte	Wer setzt die Entscheidung bis wann um und wann wird ihre Wirkung überprüft?

Auch Nichtentscheiden hat Folgen

Keine Entscheidung zu treffen, bewahrt nicht automatisch den gegenwärtigen Zustand. Während eine Entscheidung aussteht, laufen Zeit, Kosten und Entwicklungen weiter. Projekte geraten ins Stocken, Ressourcen bleiben gebunden und Beteiligte wissen nicht, woran sie sich orientieren sollen. Chancen können verstreichen, während ungelöste Probleme größer werden.

Besonders belastend ist die fehlende Richtung für Mitarbeitende. Wenn Prioritäten offenbleiben, entstehen Ersatzentscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen. Teams handeln nach eigener Einschätzung oder warten ab. Beides kann zu widersprüchlichen Ergebnissen, Doppelarbeit und Frustration führen. Führungslosigkeit zeigt sich deshalb nicht nur in falschen Entscheidungen, sondern ebenso in dauerhaft ungeklärten Fragen.

Abwarten kann dennoch eine bewusste Option sein, etwa wenn kurzfristig eine entscheidende Information verfügbar wird oder eine voreilige Festlegung erheblichen Schaden verursachen könnte. Dann braucht auch das Warten eine klare Begründung, einen Verantwortlichen und einen festen Zeitpunkt für die erneute Entscheidung. Andernfalls bleibt es lediglich vertagte Verantwortung.

Nicht jede Entscheidung verlangt dieselbe Sicherheit

Die erforderliche Sorgfalt hängt davon ab, wie weitreichend und wie gut korrigierbar eine Entscheidung ist. Eine leicht anpassbare Entscheidung darf schneller getroffen und anhand ihrer Wirkung verbessert werden. Bei schwer rückgängig zu machenden Entscheidungen sind eine breitere Prüfung, zusätzliche Expertise und eine sorgfältige Risikobetrachtung angemessen.

Diese Unterscheidung verhindert zwei typische Fehler: Einerseits werden kleine, reversible Entscheidungen unnötig nach oben eskaliert. Andererseits werden weitreichende Festlegungen unter Zeitdruck getroffen, ohne ihre Abhängigkeiten ausreichend zu prüfen. Gute Governance definiert deshalb nicht nur, wer entscheiden darf, sondern auch, welche Qualität der Vorbereitung für welche Art von Entscheidung erforderlich ist.

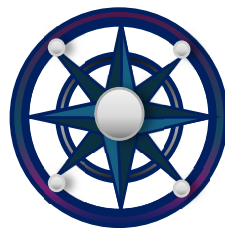
Entscheidungsfähigkeit ist eine Führungsaufgabe

Entscheidungsstärke bedeutet nicht, besonders schnell oder besonders mutig aufzutreten. Sie zeigt sich darin, Unsicherheit auszuhalten, unterschiedliche Perspektiven zu bewerten und dennoch zu einem klaren Ergebnis zu kommen. Dazu gehört auch, eine Entscheidung später zu korrigieren, wenn neue Erkenntnisse dies erforderlich machen. Eine Korrektur ist kein Beweis für Führungsschwäche, sofern die ursprüngliche Entscheidung nachvollziehbar war und das Lernen konsequent genutzt wird.

Ebenso wichtig ist die Fehlerkultur des Unternehmens. Wer für jede Abweichung persönliche Schuldige sucht, fördert Absicherung statt Verantwortung. Wer dagegen jede Fehlentscheidung folgenlos hinnimmt, verzichtet auf Lernen. Eine tragfähige Kultur unterscheidet zwischen einer sorgfältig getroffenen Entscheidung unter Unsicherheit und einer fahrlässigen Entscheidung ohne ausreichende Grundlage.

Klar entscheiden und wirksam nachsteuern

Für mich lautet die entscheidende Botschaft daher nicht, dass jede falsche Entscheidung besser ist als keine. Entscheidend ist, dass offene Fragen nicht unbegrenzt in der Schwebe bleiben. Führung muss sichtbar machen, wer entscheidet, welche Informationen benötigt werden und bis wann Klarheit geschaffen wird.



Eine gute Entscheidung ist kein einmaliger Schlusspunkt. Sie enthält Annahmen, die überprüft werden können, und Kriterien, an denen sich ihre Wirkung erkennen lässt. So wird aus dem Mut zur Lücke kein Blindflug. Es entsteht eine verantwortete Entscheidung, die Orientierung gibt und bei neuen Erkenntnissen angepasst werden kann.

Herzlichst, Ute Raböse.