



Wie entscheidungsreif ist unsere Organisation?

Leitgedanke

Entscheidungsreife entsteht, wenn Führung:

- Verantwortung sichtbar übernimmt,
- Konflikte zulässt und konstruktiv bearbeitet,
- Unsicherheit offen behandelt,
- und Orientierung schafft, ohne Realität zu verdrängen.

Dieser Fragebogen hilft, über die Entscheidungsreife in deiner Organisation Klarheit zu erlangen.



Checkliste & Selbstreflexion

Wie entscheidungsreif ist unsere Organisation?

Diese Reflexion dient **nicht** der Bewertung einzelner Personen.

Sie macht sichtbar, wie Entscheidungen in der Organisation tatsächlich entstehen und wo Führung Veränderung ermöglichen könnte.

Die Qualität der Entscheidungen in einer Organisation zeigt sich daran:

- wie klar Verantwortung getragen wird,
- wie offen Risiken angesprochen werden können,
- wie konsequent priorisiert wird,
- und wie handlungsfähig Teams unter Unsicherheit bleiben.

Nutze die folgenden Fragen zur Standortbestimmung.

Bewertungsskala:

Wert	Bedeutung
1	Trifft kaum zu
2	Trifft selten zu
3	Teilweise
4	Trifft überwiegend zu
5	Trifft klar zu



Checkliste & Selbstreflexion

1. Klarheit & Verantwortung

Reflexionsfrage	1	2	3	4	5
Strategische Entscheidungen haben klar erkennbare Verantwortliche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitende wissen, wer tatsächlich entscheiden darf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungen werden nachvollziehbar begründet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortlichkeiten verschwimmen nicht zwischen Bereichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte treffen Entscheidungen auch unter Unsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reflexion

- Wo entstehen Unklarheiten?
 - Welche Entscheidungen bleiben regelmäßig liegen?
 - Wo wird Verantwortung formal delegiert, aber faktisch zurückgezogen?
-



Checkliste & Selbstreflexion

2. Psychologische Sicherheit & Widerspruch

Reflexionsfrage	1	2	3	4	5
Risiken werden offen angesprochen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritische Stimmen werden ernst genommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte geben eigene Unsicherheit zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte werden produktiv geführt und nicht vermieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitende haben keine Angst vor negativen Konsequenzen bei Widerspruch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reflexion

- Welche Themen werden „zwischen den Zeilen“ kommuniziert?
 - Wo schweigen Menschen aus Vorsicht?
 - Welche Rolle spielt Hierarchie im Entscheidungsverhalten?
-



Checkliste & Selbstreflexion

3. Priorisierung & Fokus

Reflexionsfrage	1	2	3	4	5
Die Organisation hat wenige wirklich klare Prioritäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Initiativen führen nicht automatisch zu Überlastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung beendet bewusst Aktivitäten („Stop-Doing“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams wissen, was wichtig ist und Priorität hat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressourcen folgen den Prioritäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reflexion

- Wo existieren Schattenprioritäten?
 - Welche Projekte laufen weiter, obwohl niemand mehr an ihren Nutzen glaubt?
 - Wo wird Aktivität mit Fortschritt verwechselt?
-



Checkliste & Selbstreflexion

4. Umgang mit Unsicherheit & Risiko

Reflexionsfrage	1	2	3	4	5
Risiken werden früh sichtbar gemacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungen berücksichtigen langfristige Auswirkungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftlicher Druck verdrängt nicht ethische Fragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Organisation bleibt auch unter Druck handlungsfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Worst-Case-Szenarien werden aktiv diskutiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reflexion

- Welche Risiken werden systematisch unterschätzt?
 - Wo dominiert kurzfristiges Denken?
 - Welche Entscheidungen könnten langfristig Vertrauen zerstören?
-



Checkliste & Selbstreflexion

5. Führungsverhalten & Macht

Reflexionsfrage	1	2	3	4	5
Führung nutzt Macht transparent und nachvollziehbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungen werden nicht unnötig zentralisiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte erzeugen Orientierung statt Abhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dissens wird nicht als Illoyalität interpretiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Geschäftsführung reflektiert ihre eigene Wirkung auf die Entscheidungskultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reflexion

- Wo verhindert Macht ehrliche Kommunikation?
 - Welche Entscheidungen werden aus politischen Gründen verzögert?
 - Wo entsteht Abhängigkeit statt Verantwortung?
-



Checkliste & Selbstreflexion

Auswertung: Entscheidungsreife der Organisation

21–40 Punkte: Reaktive Organisation

Die Organisation wird stark durch operative Dynamik gesteuert. Entscheidungen sind häufig unklar, konflikthaft oder personengebunden.

Typische Muster:

- Überlastung
- Vertagung
- politische Dynamiken
- Unsicherheit wird verdeckt
- geringe psychologische Sicherheit

Führungsaufgabe:

Klarheit, Verantwortung und sichere Entscheidungsräume schaffen.

41–70 Punkte: Funktionale Organisation

Entscheidungen funktionieren grundsätzlich, geraten jedoch unter Druck schnell ins Stocken.

Typische Muster:

- Prioritätskonflikte
- inkonsistente Verantwortung
- vorsichtiger Widerspruch
- operative Dominanz
- begrenzte Fokusfähigkeit

Führungsaufgabe:

Entscheidungslogik systematisieren und Konfliktfähigkeit stärken.

71–100 Punkte: Entscheidungsreife Organisation

Die Organisation bleibt auch unter Unsicherheit handlungsfähig.

Typische Merkmale:

- klare Verantwortlichkeiten
- produktiver Dissens
- bewusste Priorisierung
- hohe Transparenz
- langfristige Orientierung
- reflektierter Umgang mit Macht

Führungsaufgabe:

Die Kultur aktiv schützen und weiterentwickeln.



Checkliste & Selbstreflexion

Abschlussreflexion

- Welches Verhalten trägt heute zu einer guten Entscheidungskultur bei?
 - Welche drei Muster behindern aktuell gute Entscheidungen?
 - Wo erzeugt Führung unbeabsichtigt Unsicherheit oder Schweigen?
 - Welche Entscheidung wird seit Monaten vertagt?
 - Welche Aktivität müsste beendet werden?
 - Welche Form von Widerspruch fehlt im Führungsteam?
 - Was müsste sich im Führungsverhalten verändern, damit die Organisation entscheidungsreifer wird?
-