

Die teuerste Entscheidung *ist die, die nicht getroffen wird.*

Nicht die falsche Entscheidung kostet am meisten. Sondern die, die immer wieder aufgeschoben wird – bis die Optionen weniger, die Kosten höher und der Handlungsspielraum enger geworden ist.

Christian Teutrine · keinwenn
Unternehmensberater für Strategie, KI & Umsetzung
keinwenn.de · info@keinwenn.de

© 2026 Christian Teutrine · keinwenn

Das Muster, das sich wiederholt

In der Beratungspraxis begegnet einem immer wieder das gleiche Bild: Ein Unternehmen steht vor einer wichtigen Weichenstellung. Alle Beteiligten wissen, dass eine Entscheidung notwendig ist. Und trotzdem passiert – nichts.

Nicht weil die Menschen inkompetent wären. Sondern weil Entscheidungen unter Unsicherheit unbequem sind. Weil jede Festlegung bedeutet, Alternativen aufzugeben. Weil in vielen Organisationen das Scheitern nach einer Entscheidung sichtbarer bestraft wird als das langsame Verdämmern durch Unentschlossenheit.

„Nicht-Entscheiden ist auch eine Entscheidung – nur eine, die man später nicht mehr verantworten kann.“

Was die Forschung sagt

Das ist kein Eindruck aus der Praxis allein. McKinsey hat in einer globalen Studie mit mehr als 1.200 Befragten aus verschiedenen Branchen untersucht, wie Organisationen entscheiden: Nur 20 Prozent der Befragten glaubten, dass ihre Organisation gut darin ist, Entscheidungen zu treffen. Und Führungskräfte verbringen im Schnitt rund 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Entscheidungsprozessen – von denen sie selbst sagen, dass der größte Teil schlecht genutzt ist.¹

Noch klarer wird das Bild, wenn man die Konsequenzen betrachtet: Eine Zehnjahresstudie von Bain & Company mit mehr als 1.000 Unternehmen zeigt, dass Unternehmen mit hoher Entscheidungsgeschwindigkeit 2,5 mal schneller wachsen und ihren Aktionären dreimal höhere Renditen liefern als langsame Entscheider. Entscheidungsfähigkeit ist kein weiches Organisationsthema – sie ist ein harter Wettbewerbsfaktor.²

¹ McKinsey & Company (2019). Effective decision making in the age of urgency. Befragung von 1.260 Führungskräften. 20 % gut im Entscheiden; Führungskräfte ~40 % Arbeitszeit für Entscheidungen.

² Bain & Company (Primärstudie, ~10 Jahre, über 1.000 Unternehmen). Schnelle Entscheider wachsen 2,5× schneller und liefern 3× höhere Aktionärsrenditen.

Was Nicht-Entscheiden kostet

Die Kosten von Entscheidungsverzögerungen sind real, aber selten als Einzelposten sichtbar. Sie zeigen sich als schleichende Erosion:

- Projekte, die in der Warteschleife versinken und Ressourcen binden.
- Mitarbeitende, die Richtungsunsicherheit als Führungsversagen erleben.
- Marktchancen, die sich schließen, während intern noch diskutiert wird.
- Vertrauensverlust bei Kunden und Partnern, die Verlässlichkeit erwarten.
- Technologische Rückstände, die sich mit der Zeit exponentiell vergrößern.

Warum Entscheidungen ausbleiben

Wer versteht, warum Entscheidungen ausbleiben, kann gezielt gegensteuern. Die häufigsten Ursachen sind nicht Unwillen oder Inkompetenz – sondern strukturelle und kulturelle Muster, die sich in den meisten Organisationen wiederfinden.

Ursache 1 – Informationsüberfluss statt Klarheit

Je mehr Daten zur Verfügung stehen, desto schwieriger wird es oft, eine klare Linie zu ziehen. Entscheider warten auf das nächste Analyse-Update, das nächste Marktreport, das nächste Expertengespräch – und verlieren dabei den Blick auf das Wesentliche. Der Organisationsökonom Herbert Simon hat das bereits in den 1950er-Jahren beschrieben: Unter echten Bedingungen ist nicht die optimale Entscheidung das Ziel, sondern eine Entscheidung, die gut genug ist („satisficing“).³ Wer auf vollständige Information wartet, wartet auf etwas, das nie kommt.

Ursache 2 – Keine klare Entscheidungsarchitektur

In vielen Organisationen ist unklar, wer überhaupt entscheiden darf. Entscheidungen werden in Gremien verteilt, in Abstimmungsschleifen zerredet oder so lange eskaliert, bis niemand mehr die Verantwortung tragen will. Das Ergebnis: kollektive Lähmung.

Ursache 3 – Angst vor Sichtbarkeit

Wer entscheidet, macht sich angreifbar. Wer nicht entscheidet, bleibt unsichtbar. Diese asymmetrische Risikoverteilung ist in vielen Unternehmenskulturen tief verwurzelt. Der Organisationsökonom Nils Brunsson hat gezeigt, dass intensive Analyse und das Erwägen vieler Alternativen Entscheidungen nicht nur verzögern, sondern auch untergraben: Je mehr Optionen in den Prozess einbezogen werden, desto zweifelhafter erscheint jede einzelne Wahl.⁴

Ursache 4 – Fehlende externe Perspektive

Wer täglich im System arbeitet, verliert das Gespür dafür, was von außen offensichtlich ist. Interne Betriebsblindheit ist keine Schwäche des Einzelnen, sondern eine systemische Eigenschaft jeder Organisation. Ein unbequemer, aber ehrlicher Gesprächspartner kann helfen, blinde Flecken sichtbar zu machen.

³ Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review* 63(2). Grundlagenarbeit zum „Satisficing“.

⁴ Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization*. Chichester: Wiley.

DAS ENTSCHEIDUNGSDILEMMA IN ZAHLEN

- Nur 20 % der Unternehmen halten sich selbst für gut im Entscheiden (McKinsey 2019).
- Nur 48 % der Organisationen treffen Entscheidungen schnell – nur 37 % schaffen Qualität und Geschwindigkeit zugleich.
- Schnelle Entscheider sind doppelt so häufig qualitativ hochwertig wie langsame – Qualität und Geschwindigkeit sind kein Trade-off.
- Führungskräfte nutzen ~40 % ihrer Zeit für Entscheidungen – und glauben, dass der größte Teil davon schlecht genutzt ist.

Was gute Entscheidungsprozesse auszeichnet

Es gibt keine Methode, die schwierige Entscheidungen leicht macht. Aber es gibt strukturelle Bedingungen, die gute Entscheidungen wahrscheinlicher machen. McKinsey hat in seiner Forschung zu Entscheidungsgewinnen fünf Merkmale identifiziert, die erfolgreiche Entscheider-Organisationen von den übrigen unterscheiden.¹

1. Klarheit über die eigentliche Frage

Oft wird über Details diskutiert, während die eigentliche Entscheidungsfrage ungeklärt bleibt. Der erste Schritt ist immer: Was genau steht zur Entscheidung? Und: Wer darf diese Frage beantworten?

2. Explizite Optionen statt vager Alternativen

„Weiter wie bisher“ muss genau so explizit bewertet werden wie jede andere Option – denn der Status quo ist immer auch eine aktive Wahl.

3. Klare Zuständigkeit

Eine Entscheidung braucht eine Person, die sie trifft – nicht eine Gruppe, die Konsens sucht. Konsultation ist sinnvoll. Konsenszwang ist lähmend. Empowered employees entscheiden laut McKinsey 3,2× schneller und besser als solche ohne klare Zuständigkeit.

4. Akzeptanz von Restrisiko

Keine relevante Entscheidung lässt sich unter vollständiger Sicherheit treffen. Die Frage ist nicht: Ist es sicher? Sondern: Ist das Risiko tragbar – und wer trägt es?

5. Entscheidungszeitpunkt benennen

Wann muss entschieden sein? Ohne definierten Zeitpunkt gibt es immer einen Grund, noch einen Tag zu warten. Ein explizites Datum erzeugt Verbindlichkeit.

„Gute Entscheider-Organisationen machen keine magischen Entscheidungen. Sie haben klarere Prozesse, klarere Zuständigkeiten – und den Mut, beides auch wirklich anzuwenden.“

Die Rolle externer Begleitung

Der Moment kurz vor einer großen Entscheidung ist oft der einsamste. Führungskräfte tragen die Last der Abwägung allein – während alle anderen auf eine Richtung warten. In dieser Situation kann externe Begleitung helfen: nicht als Entscheidungsersatz, sondern als strukturierte Klärungshilfe.

Was externe Begleitung leisten kann:

- Die eigentliche Entscheidungsfrage klar und unparteiisch formulieren, wenn intern niemand mehr den Überblick hat.
- Blinde Flecken benennen, die aus dem System heraus nicht mehr sichtbar sind.
- Entscheidungsoptionen strukturieren und deren Konsequenzen konsequent durchdenken – auch unbeliebte.
- Als Sparringspartner für den Entscheider da sein, der die Last allein trägt.
- Den Prozess moderieren, ohne das Ergebnis zu beeinflussen.

Was externe Begleitung nicht leisten kann:

- Die Entscheidung selbst treffen – das bleibt immer Aufgabe der Führungskraft.
- Unsicherheit beseitigen, die zur Entscheidung dazugehört.
- Organisationsinterne Konflikte stellvertretend lösen.

„Gute Beratung macht Entscheidungen nicht leichter – sie macht sie klarer. Den Rest müssen Sie selbst tragen.“

Playbook: Eine Entscheidung strukturiert treffen

Dieses Playbook gibt eine konkrete Struktur für den Moment, in dem eine Entscheidung längst fällig ist – aber immer noch nicht getroffen wurde. Es ist kein Prozess, der Unsicherheit beseitigt – er verhindert, dass Unsicherheit als Grund zum Warten missbraucht wird.

A – DIE ENTSCHEIDUNGSFRAGE KLÄREN (TAG 1)

Ziel: Klarheit darüber, was wirklich entschieden werden muss

- Die Entscheidungsfrage in einem einzigen, klaren Satz formulieren. Nicht: „Wie gehen wir mit dem Thema um?“ Sondern: „Machen wir X bis zum Datum Y – ja oder nein?“
- Prüfen: Ist das wirklich die Kernfrage – oder ein Symptom einer tiefer liegenden, noch nicht gestellten Frage?
- Festlegen, wer die Entscheidung trifft. Nicht wer konsultiert wird, nicht wer zustimmen muss – sondern wer am Ende entscheidet.
- Entscheidungsdatum festlegen. Kein Datum bedeutet: keine Entscheidung.

B – OPTIONEN EXPLIZIT MACHEN (TAG 2–3)

Ziel: Alle realistischen Optionen klar benennen

- Alle relevanten Optionen ausformulieren – inklusive „Weiter wie bisher“. Keine Option bleibt implizit.
- Je Option: Was sind die voraussichtlichen Konsequenzen in 6 Monaten, 1 Jahr, 3 Jahren?
- Die unangenehmste Konsequenz jeder Option explizit benennen. Wer das nicht kann, hat die Option noch nicht wirklich durchdacht.

C – RISIKO BEWERTEN, NICHT VERMEIDEN (TAG 4)

Ziel: Das verbleibende Risiko einordnen – nicht beseitigen

- Für jede Option: Was ist das Worst-Case-Szenario? Ist es tragbar? Ist es reversibel?
- Welche zusätzliche Information würde die Entscheidung wirklich verändern – und ist sie in vertretbarer Zeit erreichbar?
- Den Unterschied zwischen echtem Risiko und „Unsicherheitsunbehagen“ benennen.

D – ENTSCHEIDEN, KOMMUNIZIEREN, UMSETZEN (TAG 5)

Ziel: Die Entscheidung treffen und verbindlich machen

- Die Entscheidung treffen. Schriftlich festhalten: Was wurde entschieden, von wem, auf Basis welcher Informationen.
- Die Entscheidung intern kommunizieren – klar, direkt, mit Begründung.
- Die Umsetzung beauftragen: Wer macht was bis wann? Eine nicht umgesetzte Entscheidung ist keine Entscheidung.
- Checkpoint nach 4 Wochen: Läuft die Umsetzung? Sind neue Informationen aufgetaucht?

Fazit

Nicht-Entscheiden ist keine neutrale Haltung. Es ist eine Entscheidung für den Status quo – mit allen Konsequenzen, die sich daraus ergeben: für das Unternehmen, für das Team, für die Wettbewerbsposition.

Die Datenlage deutet klar darauf hin: Organisationen, die schneller entscheiden, treffen im Schnitt auch bessere Entscheidungen. Nicht weil Gründlichkeit schädlich wäre, sondern weil klare Prozesse und Zuständigkeiten beides gleichzeitig ermöglichen – Qualität und Tempo.

Führung zeigt sich nicht in der Qualität der Analysen. Sie zeigt sich in der Bereitschaft, auf Basis unvollständiger Information zu entscheiden – und die Verantwortung dafür zu tragen.

„Die teuerste Entscheidung ist die, die nicht getroffen wird. Sie zahlt sich nie aus – aber ihre Rechnung kommt trotzdem.“

Quellen (Auswahl)

[1] McKinsey& Company (2019). Effective decision making in the age of urgency. Sowie: Three keys to faster, better decisions. Befragung von 1.260 Führungskräften. Kernergebnis: Nur 20 % der Organisationen gut im Entscheiden; schnelle Entscheider 2× so häufig qualitativ hochwertig; Empowerment führt zu 3,2× besserer Entscheidungsqualität. mckinsey.com

[2] Bain & Company (Primärstudie). Zehnjahresstudie mit über 1.000 Unternehmen. Unternehmen mit hoher Entscheidungsgeschwindigkeit wachsen 2,5× schneller und liefern 3× höhere Aktionärsrenditen. Anmerkung: Zusammenhang, keine gesicherte Kausalität.

[3] Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. Psychological Review, 63(2), S. 129–138. Grundlagenarbeit zum „Satisficing“: Unter realen Bedingungen ist die ausreichend gute Entscheidung der richtigen überlegen.

[4] Brunsson, N. (1985). The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester: Wiley. Je mehr Alternativen diskutiert werden, desto zweifelhafter erscheint die gewählte Option.

Über den Autor

Christian Teutrine ist Unternehmensberater mit über 25 Jahren Erfahrung in komplexen IT- und Veränderungsvorhaben, schwerpunktmäßig im Automotive- und Industrieumfeld. Er ist zertifizierter KI-Manager und KI-Anwendungsberater (IHK, 2026) und berät Unternehmen unter dem Label keinwenn in den Bereichen Unternehmensberatung, KI-Strategie und Projektmanagement.

Dieser Text wurde mit Unterstützung von KI-Werkzeugen entwickelt und vom Autor inhaltlich verantwortet.

© 2026 Christian Teutrine · keinwenn. Alle Rechte vorbehalten. keinwenn.de · info@keinwenn.de