Chef:inspection

Entscheiden allein reicht nicht – in der Führung braucht es Umsetzung

Von Stefanie Salata
Co-Gründerin & Geschäftsführerin von Stella Circle



Stefanie Salata, Co-Gründerin & Geschäftsführerin der Beratungsagentur Stella Circle
Bildquelle: Mascha Lohe

20. November 2025.

Führungskräfte verstehen sich gern als Menschen der Tat. Wer führt, entscheidet. Wer Verantwortung trägt, handelt. Dieses Selbstbild ist tief verankert – und grundsätzlich richtig. Und doch erleben wir täglich, dass politische Führungsköpfe, Verwaltungsspitzen und Konzernchefs zunehmend Schwierigkeiten haben, einen „Herbst der Reformen“ oder ambitionierte Innovationsprogramme tatsächlich umzusetzen.

Warum Führungskräfte die Umsetzung scheuen

Die Kluft zwischen Entscheiden und Umsetzen wächst – nicht nur in Organisationen, sondern auch gesellschaftlich. Dabei ist das Paradox offensichtlich: Noch nie wurde so viel über Veränderung gesprochen, und doch kommt zu wenig in der Realität an.

Die Gründe für das Zögern sind komplex und reichen weit über die vermeintliche „Trägheit der Bürokratie“ hinaus. In unserer täglichen Arbeit mit Führungskräften sehen wir vier zentrale Muster:

1. Fehlende Vorstellungskraft einer neuen Zukunft

Viele Organisationen belohnen das Bewahren. Wer das Vertraute wiederholt, kann wenig falsch machen – und wenig verlieren. Aber wer eine bessere Zukunft nicht sehen kann, wird sie nicht gestalten. Fehlt diese Vorstellungskraft, entstehen Strategien, die in PowerPoints glänzen, aber in der Praxis nie fliegen.

2. Angst vor einem neuen Zustand

Veränderung bedeutet, aus der Komfortzone herauszutreten. Für viele Führungskräfte verheißt sie nicht Fortschritt, sondern Mehrarbeit, Konflikte oder persönliche Risiken. Besonders in späteren Karrierephasen ist das Bedürfnis nach Stabilität oft größer als der Mut zum Neuanfang.

3. Befürchtete Ausgrenzung bei tiefen Veränderungen

Transformation schafft nicht nur neue Strukturen – sie verändert Machtverhältnisse. Wer mutige Schritte geht, riskiert Reibung. Nicht wenige Führungskräfte fürchten Isolation, Loyalitätskonflikte oder den Verlust informeller Allianzen.

4. Arbeitsmethodische Überforderung

Wir treffen immer wieder Führungskräfte, deren methodisches Handwerkszeug nicht mehr zur heutigen Arbeitsrealität passt. In einer Welt, die Agilität, Kommunikationskompetenz und emotionale Intelligenz verlangt, reicht das klassische „Ansagen und Kontrollieren“ nicht mehr aus. Das mag bekannt sein, ist aber noch weit verbreitet. Umsetzungsbegleitung gibt es häufig nicht. Ich kenne einige Führungskräfte, die denken, wenn man etwas einmal gesagt hat, muss es reichen. Bei der Fülle der Themen reicht das eben meist nicht.

All diese Faktoren führen zu einem Mechanismus, der zunächst harmlos erscheint, in Wahrheit aber besonders schädlich ist: zum Aussitzen. Das größte Missverständnis in der Führung besteht darin zu glauben, Nicht-Handeln sei neutral. Doch **wer nicht entscheidet, entscheidet trotzdem**.

Eine vertagte Entscheidung sendet klare Signale. Sie erzeugt Unsicherheit, sie vermittelt fehlende Prioritätensetzung und sie öffnet einen Interpretationsraum, den Teams mit eigenen – oft negativen – Annahmen füllen. Dadurch entsteht ein Führungsvakuum, in dem Orientierung verschwimmt und Energie verloren geht.

Verzögerung ist kein Innehalten. Verzögerung ist ein Eingriff in die Dynamik einer Organisation, und zwar in aller Regel ein destruktiver.

Es lohnt sich, die wahren Ursachen dieses Zögerns genauer anzusehen, denn selten hat Aufschieben mit Unwillen oder Bequemlichkeit zu tun. Viel häufiger sind es emotionale Mechanismen, die unter der Oberfläche wirken: Konfliktscheu, Überforderung, diffuse Ängste, Loyalitätsfragen, fehlende Struktur oder die Unsicherheit darüber, wie ein komplexer Schritt überhaupt begonnen werden kann.

Moderne Führung braucht deshalb mehr als nur fachliche Expertise oder klare Entscheidungen. Sie verlangt die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur strukturierten Navigation durch

Unsicherheit – sei es für die Mitarbeiter oder für die Führungskraft selbst. Qualitäten, die sich deutlich von autoritären Führungsbildern früherer Jahre unterscheiden. Eigentlich braucht Jede und Jeder seine(n) professionellen Personaltrainer(in).

Bei Stella Circle betrachten wir **Umsetzungskompetenz als einen der zentralen Bausteine wirksamer Führung**. Führen bedeutet Gestalten – und Gestalten findet erst dann statt, wenn das Gedachte Wirklichkeit wird. Klarheit, Konsequenz und Motivation sind dafür ebenso nötig wie ein zeitgemäßes Methodenverständnis. Wir arbeiten mit unseren Mitgliedern entlang des C-Level Lifecycle®, der sieben typische Karrierephasen beschreibt – vom Pre-C-Level über Vertragsverhandlungen und die ersten 100 Tage im neuen Amt bis hin zu Exit-Phasen und der Neuausrichtung im Post-C-Level. In jeder dieser Phasen zeigt sich Umsetzungskompetenz in einer eigenen Form. Sie hat mit persönlicher Haltung ebenso viel zu tun wie mit handwerklicher Fähigkeit.

Der Weg ins Handeln beginnt selten mit großen Sprüngen, sondern mit Selbsterkenntnis. Wer die eigenen Muster kennt, erkennt auch die eigenen Hindernisse. Viele Führungskräfte sehen erst spät in ihrer Karriere, welche Ängste oder Gewohnheiten sie davon abhalten, konsequent zu agieren. Erst wenn diese Mechanismen sichtbar werden, kann echte Veränderung entstehen. Anschließend braucht es methodische Souveränität: die Fähigkeit, schwierige Gespräche zu strukturieren, Unsicherheiten anzuerkennen und Entscheidungssituationen so vorzubereiten, dass sie tragfähig werden. Methoden geben Sicherheit, und Sicherheit ist die Voraussetzung für Handlungsfähigkeit. Die neueste Gallup Studie hat herausgefunden, dass nur 10% der Führungskräfte talentiert sind. Die anderen können sich allerdings durch entsprechende Tools dahin entwickeln.

Am Ende braucht es den Mut zur Unvollkommenheit. Perfektion ist der größte Gegner von Fortschritt. **Wer wartet, bis alle Fragen beantwortet sind, verliert das Momentum. Wer hofft, dass sich Komplexität von allein sortiert, wird von ihr überrollt.** Wirksame Führung entsteht dort, wo Menschen den ersten Schritt wagen – auch wenn nicht alles bekannt ist, auch wenn nicht alle mitziehen und auch wenn Fehler möglich sind. **Lieber unperfekt beginnen, als perfekt abwarten**: In dieser Haltung liegt die Kraft, Veränderungen tatsächlich Wirklichkeit werden zu lassen.

Stefanie Salata ist Co-Gründerin und Geschäftsführerin der Beratungsagentur Stella Circle und unterstützt mit ihrer Arbeit Führungskräfte im C-Level sowie angehende oder ehemalige Führungskräfte bei Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Mithilfe des C-Level Lifecycle® analysiert Stella Circle die berufliche Situation ihrer Mitglieder und bietet maßgeschneiderte, individuelle Unterstützung. Über ein sorgfältig kuratiertes Dienstleisterportfolio ist Stella Circle in der Lage, den Erfolg und die persönliche Entfaltung der Mitglieder durch ein breites Experten-Sparring zu fördern. Stella Circle wurde 2023 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin.

www.stellacircle.com

Pressekontakt

media@stellacircle.com • Stella Circle GmbH • Rosenstraße 2 • 10178 Berlin • Germany