

STANDORTBESTIMMUNG FÜR DIE EIGENE ENTSCHEIDUNGSKULTUR

Entscheidungskultur- Check.

Zwölf Aussagen, die zeigen, wie in Ihrer Organisation
Entscheidungen getroffen werden.

In zehn Minuten beantwortet, mit einer Anleitung, mit der Ihr Team sichtbar macht,
was zwischen den Antworten liegt.

Entscheidungskultur-Check als ausfüllbarer Arbeitsbogen

Kurzfassung mit Mehrpersonenbewertung · Inklusive Einladung zum kostenfreien Auswertungsgespräch · Version 1.0 · Oktober 2026

VORAB

Warum es sich lohnt, auf die eigene Art zu entscheiden zu schauen.

Die meisten Organisationen messen sehr genau, was sie produzieren, verkaufen und ausgeben. Wie sie entscheiden, misst kaum jemand. Dabei hängt an dieser Frage fast alles, was später in den Zahlen sichtbar wird: welches Projekt startet und welches beendet wird, wie schnell auf eine Veränderung im Markt reagiert wird und ob ein Beschluss aus der Geschäftsführungsrunde in der dritten Ebene überhaupt ankommt.

Eine international angelegte Befragung von McKinsey unter rund 1.250 Führungskräften kam 2019 zu einem Ergebnis, das nachdenklich macht. Im Durchschnitt verbrachten die Befragten 37 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Entscheidungen, und 61 Prozent von ihnen gaben an, dass der größere Teil dieser Zeit nicht wirksam genutzt wird. Nur jede fünfte Führungskraft sagte, die eigene Organisation sei im Entscheiden wirklich gut. Man muss diese Zahlen nicht eins zu eins auf das eigene Haus übertragen, um zu ahnen, wie viel Kraft an dieser Stelle verloren gehen kann.

In unserer Arbeit mit Geschäftsführungen, Bereichsleitungen und Projektteams fehlt es selten an guten Ideen. Häufiger fehlt die Klarheit darüber, wer entscheidet, der Widerspruch zum richtigen Zeitpunkt oder die Frage, ob eine Entscheidung danach eigentlich gewirkt hat. Solche Muster macht der Entscheidungskultur-Check sichtbar, und zwar dort, wo sie entstehen: im Alltag Ihrer Teams.

Der Check ersetzt keine Analyse, und er erhebt keinen Anspruch, ein wissenschaftlich validiertes Messverfahren zu sein. Er ist eine strukturierte Einladung, ehrlich hinzuschauen, am besten gemeinsam mit den Menschen, mit denen Sie täglich entscheiden. Wenn dabei ein wenig Kribbeln im Kopf entsteht, hat er seinen Zweck erfüllt.

Herzlich

Jochen Schuchardt & Annedore Liebs-Schuchardt
sevenhorizons eGmbH, Ratingen

Quelle: Aminov, I.; De Smet, A.; Jost, G.; Mendelsohn, D.: Decision making in the age of urgency. McKinsey & Company, Umfrage vom 30. April 2019, 1.259 Teilnehmende aus 91 Ländern.

ORIENTIERUNG

So arbeiten Sie mit diesem Check.

Was Sie hier in den Händen halten, ist die Kurzfassung für eine schnelle Standortbestimmung. Für die vertiefte Analyse gibt es einen differenzierteren Katalog mit 59 Aussagen, der vor allem dann weiterhilft, wenn sich erste Schwerpunkte für Ihre Entscheidungskultur abzeichnen. Die Kurzfassung lässt sich auf drei Arten nutzen. Alle drei bauen aufeinander auf, und Sie entscheiden selbst, wie weit Sie gehen möchten.

- 1 Allein, in zehn Minuten.**
Für einen ersten persönlichen Eindruck beantworten Sie die zwölf Aussagen, zählen Ihre Punkte und lesen, was Ihr Profil nahelegt. Das ist ein guter Einstieg, bleibt aber der Blick durch eine einzige Brille.
- 2 Im Team, mit fünf oder mehr Personen. EMPFOHLEN**
Erst hier zeigt der Check, was in ihm steckt. Wenn mehrere Menschen aus demselben Zusammenhang unabhängig voneinander antworten, wird sichtbar, wie unterschiedlich dieselbe Organisation erlebt wird. Diese Unterschiede sind fast immer aufschlussreicher als jeder Durchschnitt. Ab Seite 9 finden Sie eine Anleitung, wie das gut gelingt.
- 3 Mit uns, im kostenfreien Auswertungsgespräch.**
In 45 Minuten lesen wir Ihre Ergebnisse gemeinsam, ordnen die auffälligsten Abstände ein und überlegen mit Ihnen, wo ein erster Hebel liegen könnte. Alles Weitere dazu auf Seite 13.

Was Sie brauchen

Etwa zehn Minuten pro Person, einen Stift oder diese Datei, einen klar umrissenen Zusammenhang, auf den sich alle Antworten beziehen, und die Bereitschaft, die eigene Wahrnehmung neben die der anderen zu legen. Das Letzte ist erfahrungsgemäß der anspruchsvollste Teil.

DAS MODELL

Die zehn Felder der Entscheidungskultur.

Der Check betrachtet Entscheidungskultur aus zehn Blickwinkeln, die wir in unserer Beratungspraxis immer wieder als Stellschrauben erleben. In der Vollversion stehen hinter jedem Feld vier bis sieben Aussagen. Für diese Kurzfassung haben wir je Feld die Aussage ausgewählt, die im Alltag am meisten verrät.

A

Entscheidungsarchitektur

Ist klar, wer worüber entscheiden darf?

B

Beschluss versus Entscheidung

Wird aus einem Beschluss auch verändertes Verhalten?

C

Tempo und Reversibilität

Wird die Tragweite einer Entscheidung im Umgang mit ihr berücksichtigt?

D

Widerspruchsfähigkeit

Werden Bedenken vor einer Entscheidung geäußert oder erst danach?

E

Nachverfolgung und Verantwortung

Wird geprüft, ob eine Entscheidung gewirkt hat?

F

Informationsgrundlage

Stützen sich Entscheidungen auf Fakten und unabhängige Einschätzungen?

G

Einbindung und Perspektivenvielfalt

Werden die richtigen Menschen und Blickwinkel eingebunden?

H

Kommunikation und Nachvollziehbarkeit

Ist nachvollziehbar, wie und warum entschieden wurde?

I

Lernkultur über Entscheidungen hinweg

Lernt die Organisation aus früheren Entscheidungen?

J

Entscheidungskapazität

Bleibt genug ungestörte Zeit für durchdachte Entscheidungen?

DER CHECK · TEIL 1

Zehn Aussagen, zehn Felder.

Unser Zusammenhang

Rolle

Beziehen Sie alle Aussagen auf denselben Zusammenhang, etwa Ihr Führungsteam, Ihren Bereich oder ein Projekt, und antworten Sie so, wie es heute ist. Die kleine Zahl neben jedem Kästchen ist Ihr Punktwert. Bei gegenteilig formulierten Aussagen läuft sie bewusst rückwärts.

Nr	Feld	Aussage	stimmt gar nicht	eher nicht	teils, teils	eher ja	stimmt voll	
1	A	Entscheidungsarchitektur	Bei uns landen viele Entscheidungen am Ende auf der obersten Ebene, auch wenn das eigentlich nicht nötig wäre.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
2	B	Beschluss versus Entscheidung	Was in unseren Meetings beschlossen wird, verändert in der Regel auch das tatsächliche Verhalten danach.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	C	Tempo und Reversibilität	Wir unterscheiden bewusst zwischen Entscheidungen, die man einfach ausprobieren kann, und solchen, die man gründlich vorbereiten muss.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	D	Widerspruchsfähigkeit	Kritik an einer Entscheidung taucht bei uns eher hinterher auf, in Gesprächen abseits des offiziellen Rahmens.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
5	E	Nachverfolgung und Verantwortung	Wir könnten für die meisten wichtigen Entscheidungen der letzten sechs Monate nicht sagen, ob sie sich bewährt haben.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
6	F	Informationsgrundlage	Wer in der Diskussion zuerst seine Meinung äußert, prägt bei uns meist auch das Ergebnis.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
7	G	Einbindung und Perspektivenvielfalt	Unterschiedliche Rollen und Perspektiven kommen bei wichtigen Entscheidungen tatsächlich zu Wort, nicht nur formal.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	H	Kommunikation und Nachvollziehbarkeit	Wer bei einer Entscheidung nicht im Raum war, kann trotzdem nachvollziehen, wie und warum sie getroffen wurde.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9	I	Lernkultur über Entscheidungen hinweg	Wir schauen uns frühere Entscheidungen bewusst noch einmal an, um daraus für neue Entscheidungen zu lernen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10	J	Entscheidungskapazität	Wichtige Entscheidungen fallen bei uns oft zwischen Tür und Angel, in ohnehin schon überfüllten Kalendern.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

DER CHECK · TEIL 2

Wie dringlich ist das Thema für Sie?

Die folgenden zwei Aussagen fließen nicht in Ihre Punktzahl ein. Sie zeigen, wie viel Druck gerade auf dem Thema liegt, und helfen später bei der Einordnung, ob eher Pflege, Feinjustierung oder ein beherzter Schritt gefragt ist.

Nr	Bereich	Aussage	stimmt gar nicht	eher nicht	teils, teils	eher ja	stimmt voll
U1	Dringlichkeit	Die Art, wie wir heute entscheiden, kostet uns spürbar Zeit, Geld oder Energie.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
U2	Dringlichkeit	In den kommenden zwölf Monaten stehen bei uns Entscheidungen an, die deutlich über das Tagesgeschäft hinausgehen.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

DER CHECK · TEIL 3

Eine offene Frage.

Wo hakt bei Ihnen aktuell eine wichtige Entscheidung am meisten? Ein konkretes Beispiel genügt, und es ist im Auswertungsgespräch oft der wertvollste Hinweis von allen.

DIE AUSWERTUNG

Ihr Ergebnis auf einen Blick.

Im ausfüllbaren PDF erscheinen alle vier Werte automatisch, sobald Teil 1 und Teil 2 vollständig angekreuzt sind. Auf Papier zählen Sie die kleinen Zahlen aus Teil 1 zusammen und wählen damit die Spalte. Die Zeile ergibt sich daraus, wie viele der beiden Aussagen aus Teil 2 Sie mit 4 oder 5 bewertet haben.

Ihre Punkte

Ihre Einstufung

Ihre Dringlichkeit

Ihr Feld in der Matrix

Wo stehen Sie? Reife und Dringlichkeit zusammen gelesen.

	REIFE NIEDRIG 10 bis 19 Punkte · Ø unter 2 je Aussage	REIFE EHER NIEDRIG 20 bis 27 Punkte · Ø 2 bis 2,7 je Aussage	REIFE MITTEL 28 bis 37 Punkte · Ø 2,8 bis 3,7 je Aussage	REIFE HOCH 38 bis 50 Punkte · Ø ab 3,8 je Aussage
Dringlichkeit hoch Beide Aussagen aus Teil 2 mit 4 oder 5 bewertet	Jetzt handeln. Die Art zu entscheiden kostet schon heute spürbar Kraft, und große Entscheidungen stehen bevor. Klären Sie zuerst, wer worüber entscheidet, bevor Sie über Inhalte sprechen. In dieser Lage lohnt ein Blick von außen am meisten.	Handlungsbedarf. Einige Felder tragen, andere bremsen schon heute spürbar. Vereinbaren Sie für die anstehenden großen Entscheidungen ausdrücklich, wer entscheidet und wie, statt darauf zu hoffen, dass es diesmal gut geht.	Belastungsprobe absehbar. Vieles funktioniert. Unter Druck zeigen sich Schwachstellen aber meist dort, wo es heute schon leicht hakt. Klären Sie die zwei schwächsten Felder, bevor die großen Entscheidungen anstehen.	Genauer hinsehen. Die Kultur wirkt reif, und trotzdem kostet das Entscheiden spürbar Kraft. Prüfen Sie im Team, ob das Bild zu freundlich ausfällt oder ob die Reibung von außen kommt, etwa aus Gremien oder Konzernvorgaben.
Dringlichkeit erhöht Eine der beiden Aussagen mit 4 oder 5 bewertet	Mit einem Feld beginnen. Viele Grundlagen fehlen, und der Druck nimmt zu. Beginnen Sie mit dem schwächsten Feld statt mit einem Programm für alle zehn, und wiederholen Sie den Check nach drei Monaten.	Gezielt nachschärfen. Die Basis ist da, hält dem wachsenden Druck aber nicht überall stand. Nehmen Sie die zwei Felder mit den niedrigsten Werten und vereinbaren Sie dort konkrete Spielregeln.	Vorab nachjustieren. Eine solide Basis mit einzelnen Reibungspunkten. Glätten Sie diese, solange noch Zeit ist, denn unter Last werden kleine Unschärfen schnell teuer.	Gut gerüstet. Ihre Entscheidungskultur trägt. Prüfen Sie im Team, ob dieses Bild von allen geteilt wird, gerade vor großen Vorhaben.
Dringlichkeit gering Keine der beiden Aussagen mit 4 oder 5 bewertet	Zeitfenster nutzen. Die Grundlagen sind dünn, und trotzdem drängt wenig. Prüfen Sie ehrlich, ob das am ruhigen Umfeld liegt oder daran, dass sich alle an die Reibung gewöhnt haben. Im ersten Fall ist jetzt ein gutes Zeitfenster.	In Ruhe aufbauen. Einiges trägt, anderes ist noch offen. Ohne akuten Druck lassen sich neue Spielregeln gut ausprobieren. Beginnen Sie mit einem Feld, in dem ein kleiner Versuch schnell sichtbar wirkt.	Feinjustieren. Eine solide Basis mit einzelnen Reibungspunkten. Kleine Änderungen in einem Feld wirken hier oft schneller als ein großes Programm.	Pflegen, was funktioniert. Halten Sie fest, was Ihre Entscheidungskultur stark macht, damit es auch bei Wachstum oder personellen Wechseln erhalten bleibt.

Liegt nur eine der beiden Aussagen aus Teil 2 hoch, lohnt der Blick, welche es ist. Kostet die heutige Art zu entscheiden spürbar Kraft, braucht der Alltag Entlastung. Stehen große Entscheidungen bevor, ist die Zeit bis dahin Ihr Spielraum für die Vorbereitung.

Ein Gesamtwert aus zehn Aussagen ist ein erster Anhaltspunkt und keine Diagnose. Die Grenzen der Einstufung sind aus der Beratungspraxis abgeleitet und nicht statistisch hergeleitet. Aufschlussreicher als die Gesamtzahl ist der Blick auf einzelne Felder, und wenn mehrere Personen mitmachen, auf die Abstände zwischen ihnen.

DIE FELDER IM EINZELNEN

Was einzelne Werte bedeuten können.

Schauen Sie auf die Felder, in denen Sie 1 oder 2 Punkte vergeben haben. Hier finden Sie eine erste Lesart und einen Schritt, den Sie ohne großen Aufwand ausprobieren können. Liegen mehrere Felder niedrig, beginnen Sie mit dem, das Ihnen im Alltag am meisten zu schaffen macht.

A Entscheidungsarchitektur

Es fehlt eine gemeinsam getragene Vorstellung davon, wer worüber entscheiden darf. Die Folge sind Verzögerungen, Doppelarbeit und eine Spitze, die mehr entscheidet, als ihr guttut.

Ein erster Schritt: Prüfen Sie einmal im Quartal, welche Entscheidungen unnötig auf der obersten Ebene gelandet sind, und delegieren Sie bewusst zurück.

B Beschluss versus Entscheidung

Formale Beschlüsse und das, was danach im Alltag geschieht, fallen deutlich auseinander. Beschlossen ist schnell, verändert hat sich wenig.

Ein erster Schritt: Beenden Sie jedes Meeting, in dem ein Beschluss fällt, mit der Frage, was sich ab morgen konkret ändert und wer das übernimmt.

C Tempo und Reversibilität

Fast jede Entscheidung durchläuft denselben aufwendigen Prozess, gleich ob sie sich morgen korrigieren lässt oder das Unternehmen für Jahre bindet.

Ein erster Schritt: Führen Sie eine einfache Zweiteilung ein: Leicht korrigierbare Entscheidungen treffen Einzelne, folgenreiche gehen in die Runde.

D Widerspruchsfähigkeit

Kritik äußert sich eher im Nachgang als im offiziellen Rahmen. Die eigentliche Diskussion findet dann auf dem Flur statt, wenn sich am Ergebnis nichts mehr ändern lässt.

Ein erster Schritt: Bauen Sie in Entscheidungsrunden eine feste Frage ein: Wer sieht das anders, oder wer hat noch Bedenken? Und warten Sie die Antwort wirklich ab.

E Nachverfolgung und Verantwortung

Ob eine Entscheidung gewirkt hat, bleibt meist ungeklärt. Damit fehlt die Grundlage, aus ihr zu lernen, und Verantwortung endet mit dem Beschluss.

Ein erster Schritt: Legen Sie bei jeder wichtigen Entscheidung sofort fest, woran und wann Sie ihre Wirkung überprüfen, und tragen Sie diesen Termin gleich ein.

F Informationsgrundlage

Entscheidungen stützen sich kaum auf unabhängig eingeholte Einschätzungen. Wer zuerst oder mit der meisten Autorität spricht, setzt den Rahmen für alle anderen.

Ein erster Schritt: Sammeln Sie vor einer größeren Entscheidung kurze schriftliche Einzeleinschätzungen ein, bevor gemeinsam diskutiert wird.

G Einbindung und Perspektivenvielfalt

Entscheidungen bleiben oft im selben kleinen Kreis. Betroffene erfahren erst davon, wenn alles gelaufen ist, und tragen das Ergebnis entsprechend zögerlich mit.

Ein erster Schritt: Fragen Sie vor jeder größeren Entscheidung ausdrücklich, wer betroffen ist und wessen Perspektive am Tisch noch fehlt.

H Kommunikation und Nachvollziehbarkeit

Entscheidungen werden kaum nachvollziehbar kommuniziert. Im Nachhinein kursieren unterschiedliche Versionen davon, was eigentlich beschlossen wurde.

Ein erster Schritt: Halten Sie zu jeder wichtigen Entscheidung in zwei bis drei Sätzen fest, was entschieden wurde und warum, und teilen Sie genau diesen Text.

I Lernkultur über Entscheidungen hinweg

Frühere Entscheidungen wirken kaum nach. Ähnliche Fehler wiederholen sich, ohne dass es jemandem auffällt, weil jede Entscheidung wieder bei null beginnt.

Ein erster Schritt: Führen Sie für wichtige Entscheidungen ein kurzes Entscheidungsprotokoll, auf das Sie beim nächsten ähnlichen Fall zurückgreifen können.

J Entscheidungskapazität

Für wichtige Entscheidungen bleibt kaum ungestörte Zeit. Sie fallen nebenbei oder werden so lange aufgeschoben, bis die Umstände entscheiden.

Ein erster Schritt: Blocken Sie für folgenreiche Entscheidungen bewusst Zeit im Kalender, statt sie zwischen andere Termine zu schieben.

Mehr Tiefe in der Vollversion

Die Vollversion ist ein differenzierterer Katalog mit 59 Aussagen und je Feld fünf erprobten Handlungsempfehlungen. Sie lohnt sich vor allem, wenn Sie hier Schwerpunkte entdeckt haben und genauer wissen wollen, woran es dort hakt. Als Excel-Werkzeug wertet sie die Antworten von bis zu sieben Personen automatisch aus, priorisiert die Felder und zeigt die Spannweite zwischen den Einschätzungen. Wir stellen sie Ihnen gern im Auswertungsgespräch vor.

DIE MEHRPERSONENBEWERTUNG

Ein Wert ist eine Meinung. Fünf Werte sind ein Befund.

Wenn eine Person den Check ausfüllt, entsteht ein Bild aus einer einzigen Perspektive. Das ist für die eigene Reflexion wertvoll, bleibt aber eine Momentaufnahme. Wer Führungsverantwortung trägt, sieht die eigene Organisation zudem aus einer besonderen Lage: Man sitzt in den Runden, in denen entschieden wird, und erlebt seltener, wie diese Entscheidungen zwei Ebenen tiefer ankommen.

Füllen mehrere Menschen aus demselben Zusammenhang den Check unabhängig voneinander aus, verändert sich die Art der Information. Neben dem Durchschnitt wird sichtbar, wie weit die Einschätzungen auseinanderliegen. Ein Durchschnitt von 3 kann bedeuten, dass alle eine 3 vergeben haben. Er kann aber ebenso bedeuten, dass die Geschäftsführung eine 5 und das Team eine 1 vergeben hat. Beides ergibt dieselbe Zahl und beschreibt doch zwei sehr verschiedene Organisationen.

Woran Sie aufschlussreiche Abstände erkennen.

Maßgeblich ist die Spannweite je Aussage, also der höchste Punktwert im Team minus der niedrigste.

0 bis 1 Punkt	Weitgehend geteiltes Bild. Die Beteiligten erleben dieses Feld ähnlich. Ob gut oder schlecht, hier lässt sich auf gemeinsamer Grundlage weiterarbeiten.
2 Punkte	Unterschiedliche Erfahrungen. Nachfragen lohnt sich. Oft steckt dahinter ein Unterschied zwischen Rollen, Standorten oder der Dauer der Zugehörigkeit.
3 bis 4 Punkte	Getrennte Wirklichkeiten. Hier liegt meist das wichtigste Gesprächsthema, auch wenn der Durchschnitt völlig unauffällig wirkt.

Muster, die uns in der Praxis häufig begegnen.

Oben heller als unten.

Wer näher an der Spitze arbeitet, bewertet häufig freundlicher. Das liegt an der Perspektive und ist genau deshalb ein guter Gesprächsanlass.

Ein einzelner Ausreißer.

Eine Person sieht etwas, das die anderen nicht sehen oder nicht aussprechen. Es lohnt sich fast immer, dieser Stimme mit Neugier zu begegnen.

Zwei Lager.

Die Werte bilden zwei Gruppen, etwa nach Abteilung oder Standort. Unter einem Dach existieren dann zwei Arten, Entscheidungen zu erleben.

Einigkeit auf niedrigem Niveau.

Alle sehen dasselbe Problem. Das ist eine gute Nachricht, denn der Leidensdruck ist geteilt und die Bereitschaft zur Veränderung meist hoch.

ANLEITUNG

So gelingt die Mehrpersonenbewertung.

Sechs Schritte, die sich in vielen Teams bewährt haben. Rechnen Sie mit etwa einer Woche Vorlauf und einer Besprechung von gut einer Stunde.

- 1 Den Zusammenhang festlegen und alle einladen.**
Legen Sie fest, worauf sich alle Antworten beziehen: ein Team, eine Führungsebene, ein Gremium oder ein Projekt. Laden Sie dann möglichst alle Menschen ein, die in diesem Zusammenhang regelmäßig an Entscheidungen beteiligt oder von ihnen betroffen sind. Ab drei Personen lassen sich Abstände erkennen, ab fünf Personen wird der Befund wirklich aussagekräftig, weil einzelne Antworten weniger Gewicht bekommen und echte Muster hervortreten.
- 2 Rollen mischen, Zusammenhänge trennen.**
Achten Sie darauf, dass unterschiedliche Rollen vertreten sind, also Leitung und Team, erfahrene und neue Kolleginnen und Kollegen. Kombinieren Sie aber keine verschiedenen Zusammenhänge in einer Runde. Wer an das Führungsteam denkt und wer an die eigene Abteilung, beantwortet im Grunde zwei verschiedene Fragebögen.
- 3 Den Rahmen klar machen.**
Erklären Sie kurz, warum Sie den Check machen und was mit den Ergebnissen geschieht. Sagen Sie ausdrücklich, dass es um die gemeinsame Arbeitsweise geht und nicht um die Bewertung einzelner Personen. Sichern Sie zu, dass Einzelantworten nicht zuzuordnen sind, und halten Sie dieses Versprechen ein.

- 4 Unabhängig ausfüllen lassen.**
Jede Person füllt den Check allein aus, ohne vorherige Abstimmung, mit einer Frist von wenigen Tagen. Wer seine Einschätzung zuerst teilt, beeinflusst die der anderen, und genau diesen Effekt soll der Check sichtbar machen, statt ihn selbst zu erzeugen.
- 5 Anonym einsammeln und übertragen.**
Eine Person nimmt die ausgefüllten Bögen entgegen und überträgt die Punktwerte in die Spreizungsmatrix auf der nächsten Seite, ohne Namen und nur mit Kürzeln wie P1 bis P8. Idealerweise ist das nicht die ranghöchste Person im Kreis, sondern jemand Neutrales oder eine Begleitung von außen.
- 6 Über Abstände sprechen, nicht über Schuldige.**
Beginnen Sie die Besprechung mit der größten Spannweite statt mit dem niedrigsten Durchschnitt. Hilfreiche Fragen sind: Was erleben diejenigen, die hier hoch bewertet haben? Was erleben diejenigen mit niedrigen Werten? Welches konkrete Beispiel fällt Ihnen dazu ein? So entsteht ein Gespräch über Erfahrungen statt über Meinungen.

Ein Hinweis für die Führungskraft im Raum

Füllen Sie den Bogen selbst mit aus, äußern Sie sich in der Besprechung aber als Letzte oder Letzter. Ihre Einschätzung hat im Raum mehr Gewicht, als Ihnen vermutlich lieb ist.

ARBEITSBLATT

Die Spreizungsmatrix.

Tragen Sie je Person die Punktwerte aus dem Fragebogen ein, also die kleinen Zahlen neben den Kreuzen. Im ausfüllbaren PDF erscheinen Min, Max, Spannweite, Mittelwert, Punkte und Einstufung automatisch. Auf Papier genügt ein Blick: Markieren Sie jede Zeile, in der die Werte zwei oder mehr Punkte auseinanderliegen.

Nr	Feld	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Min	Max	Spannweite	Mittel	
1	A Entscheidungsarchitektur													
2	B Beschluss versus Entscheidung													
3	C Tempo und Reversibilität													
4	D Widerspruchsfähigkeit													
5	E Nachverfolgung und Verantwortung													
6	F Informationsgrundlage													
7	G Einbindung und Perspektivenvielfalt													
8	H Kommunikation und Nachvollziehbarkeit													
9	I Lernkultur über Entscheidungen hinweg													
10	J Entscheidungskapazität													
Punkte je Person														
Einstufung (n, en, m, h)														
Dringlichkeit (g, e, h)														

Die drei größten Abstände in unserem Team.

1

2

3

ARBEITSBLATT

Unsere Notizen aus der Besprechung.

Was uns überrascht hat.

Wo lagen wir weiter auseinander, als wir dachten?

Halten Sie fest, was in Ihrer Runde sichtbar geworden ist. Diese Seite ist auch eine gute Grundlage für das Auswertungsgespräch.

Worin wir uns einig sind.

Was erleben alle ähnlich, im Guten wie im Schwierigen?

Worüber wir weiter sprechen wollen.

Welche Frage ist offen geblieben, und wer sollte beim nächsten Mal mit am Tisch sitzen?

Unser erster Schritt.

Was genau, wer kümmert sich darum, und bis wann?

IMPRESSUM UND LIZENZ

Impressum.

HERAUSGEBER

sevenhorizons eG&R
Gesellschaft bürgerlichen Rechts
Amtsgericht Düsseldorf, GsR 927

VERTRETEN DURCH

Annedore Liebs-Schuchardt
Jochen Schuchardt

GESCHÄFTS- UND POSTANSCHRIFT

An der Burg 6
40883 Ratingen (Hösel)

BÜRO

Papiermühlenweg 74a
40882 Ratingen (Ost)

KONTAKT

Telefon +49 2102 891 615 0
Fax +49 2102 891 614 9
hallo@sevenhorizons.de
www.sevenhorizons.de

REGISTRIERUNGEN

USt-IdNr. DE814977965
BAFA-Berater-ID 223430

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Jochen Schuchardt, An der Burg 6, 40883 Ratingen

MARKEN

sevenhorizons® und culture thinking® sind eingetragene Wortmarken der sevenhorizons eG&R.

LIZENZ



Dieser Entscheidungskultur-Check steht unter der Lizenz CC BY-ND 4.0 (Creative Commons Namensnennung, keine Bearbeitungen, 4.0 International). Sie dürfen ihn frei kopieren und weitergeben, in jedem Format und auch kommerziell, solange sevenhorizons eG&R als Quelle genannt wird und der Inhalt unverändert bleibt. Für eine inhaltlich angepasste Fassung brauchen Sie unsere Zustimmung. Lizenztext: creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de

EINSATZ VON KI

Die fachliche Substanz dieses Checks, also die zehn Felder, die Aussagen, die Einordnungen und die Handlungsempfehlungen, stammt aus unserer eigenen Beratungserfahrung. Für die Gestaltung dieses Arbeitsbogens und für einzelne Formulierungen haben wir gezielt KI-Unterstützung eingesetzt. Mehr dazu unter sevenhorizons.de, Einsatz Künstlicher Intelligenz.

HINWEIS ZUR NUTZUNG

Der Check ist ein praxisnahes Reflexionsinstrument und kein wissenschaftlich validiertes Messverfahren. Die Einstufungen sind aus der Beratungspraxis abgeleitet und ersetzen keine individuelle Beratung.

QUELLE

Aminov, I.; De Smet, A.; Jost, G.; Mendelsohn, D.: Decision making in the age of urgency. McKinsey & Company, 30. April 2019.

STAND

Kurzfassung, Version 1.0, Oktober 2026 · © 2026 sevenhorizons eG&R

GRENZEN DES CHECKS

Zwölf Aussagen zeigen die Richtung. Den Weg finden wir im Gespräch.

Diese Kurzfassung ist für eine schnelle Analyse gedacht und ein guter Einstieg. Wer auf ihrer Grundlage Entscheidungen treffen will, sollte ihre Grenzen kennen. Haben sich dabei Schwerpunkte gezeigt, geht der differenziertere Katalog der Vollversion an genau diesen Stellen in die Tiefe.

- Die Kurzfassung arbeitet mit einer Aussage je Feld. In der Vollversion stehen hinter jedem Feld vier bis sieben Aussagen.
- Sie bildet Selbsteinschätzungen ab. Wer näher an der Spitze arbeitet, bewertet häufig freundlicher.
- Ein Gesamtwert aus zehn Aussagen ist ein erster Anhaltspunkt und keine Diagnose. Die Grenzen der Einstufung sind aus der Beratungspraxis abgeleitet.
- Wie Entscheidungen tatsächlich zustande kommen, zeigt sich erst im Gespräch und am konkreten Beispiel.
- Sie ist ein praxisnahes Reflexionsinstrument und kein wissenschaftlich validiertes Messverfahren.

Lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Erzählen Sie uns bei einer Tasse Kaffee oder am Telefon, was Sie bewegt und was Sie vorhaben. Wir hören zu, denken mit und finden gemeinsam mit Ihnen heraus, welcher nächste Schritt zu Ihnen passt. Ein solches Gespräch ist natürlich immer unverbindlich und für Sie kostenlos.

Annedore Liebs-Schuchardt

+49 2102 891 615 0

a.liebs-schuchardt@sevenhorizons.de

Jochen Schuchardt

+49 2102 891 615 0

jochen.schuchardt@sevenhorizons.de

sevenhorizons eGmbH · An der Burg 6 | D-40883 Ratingen

www.sevenhorizons.de · hallo@sevenhorizons.de

KOSTENFREI UND UNVERBINDLICH

Das kostenfreie Auswertungsgespräch.

In 45 Minuten lesen wir Ihre Ergebnisse gemeinsam und schauen mit Ihnen auf das, was zwischen den Zahlen liegt. Sie erhalten eine fundierte Einordnung von außen, mit der Sie auch ohne uns weiterarbeiten können. Kostenfrei und unverbindlich, wie bei uns üblich, gern bei einer Tasse Kaffee in Ratingen oder per Video.

WIE DIE 45 MINUTEN AUSSEHEN

- 1 Zehn Minuten** für Ihren Zusammenhang und die Frage, die Sie gerade umtreibt.
- 2 Zwanzig Minuten** in denen wir die Spannweiten und Muster gemeinsam lesen und die drei auffälligsten Felder einordnen.
- 3 Fünfzehn Minuten** für den ersten Hebel: Was können Sie selbst sofort angehen, und wo lohnt ein genauerer Blick?

Was Sie mitbringen

Die Antworten aus Ihrem Team, als ausgefüllte Spreizungsmatrix oder als eingesammelte Bögen. Wir empfehlen, dass möglichst alle Menschen eines Zusammenhangs teilnehmen, also ein ganzes Team, eine ganze Ebene oder alle Beteiligten eines Projekts. Mindestens drei Personen sind nötig, damit Abstände überhaupt sichtbar werden. Ab fünf Personen wird das Bild belastbar, und das Gespräch gewinnt deutlich an Substanz.

Was Sie mitnehmen

Eine Einordnung der drei auffälligsten Felder, konkrete erste Schritte, die Sie selbst gehen können, und auf Wunsch die Vollversion des Checks mit 59 Aussagen als Excel-Werkzeug, das die Antworten von bis zu sieben Personen automatisch auswertet.

Schreiben Sie uns einfach eine kurze persönliche Nachricht mit Ihrem Zusammenhang und der Zahl der Teilnehmenden, oder rufen Sie an. Wir melden uns zeitnah persönlich bei Ihnen.

ÜBER SEVENHORIZONS

Veränderungskomplizen, Möglichmacher und Ärmelhochkrempler für Organisationen im Wandel.

Zukunft entsteht dort, wo Menschen den Mut finden, Neues zu wagen, Verbundenheit spüren und gemeinsam über sich hinauswachsen.

In Entwicklungs-, Strategie- und Transformationsvorhaben schaffen wir Struktur, wo Komplexität den Alltag prägt, und Orientierung, wo Neues gestaltet werden muss. Wir stärken die Veränderungsfähigkeit von Organisationen, die sich weiterentwickeln wollen, und geben Trittsicherheit, wo Menschen Neuland betreten.

Entscheidungskultur gehört für uns selbstverständlich dazu, denn an ihr zeigt sich, ob aus einer guten Idee im Alltag tatsächlich ein gutes Ergebnis wird.

Annedore Liebs-Schuchardt

Enthusiastin für Zukunftsgestaltung und Change

Jochen Schuchardt

Neuland-Navigator, Ärmelhochkrempler und Möglichmacher

Wo Erfahrung auf Neugier trifft, entsteht Veränderung mit Wirkung

Wir arbeiten an dem, was trägt: an Purpose und Vision, an Strategien und Projekten, an Zusammenarbeit, Führung und Unternehmenskultur. Daraus entstehen konkrete Werkstücke statt Papiere für die Schublade, also Lösungen, die Entscheidungen erleichtern, Orientierung geben und im Alltag wirken.

Wenn fünf kluge Fragen mehr bewegen als 50 Folien

Unsere Workshops sind lebendige Denk-, Arbeits- und Ausprobierräume, etwa für Strategische Inventuren, Value Proposition Design, Debriefings oder Lessons Learned. Wir setzen auf kluge Fragen, saubere Struktur und den Mut, Dinge auch einmal anders zu denken. Für Methodenzirkus und PowerPoint-Wüsten ist bei uns kein Platz.

»In Führung gehen« für Status-quo-Rebellen

Im Coaching und Sparring begleiten wir Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte, Projektverantwortliche und Young Professionals, zielorientiert und auf Augenhöhe. Es geht um Klarheit, Wirksamkeit und Gelassenheit im Handeln. Humor ist erlaubt, Haltung ist Pflicht.

Wir arbeiten für alle, die Wirkung nicht dem Zufall überlassen und aus Mut und Klarheit echte Hebel für das Neue machen wollen.

Für kleine und mittlere Unternehmen

Als gelisteter BAFA-Beratungspartner können wir KMU bei Vorhaben zu Strategie, Kultur und Organisation im Rahmen der Förderung von Unternehmensberatungen begleiten. Ob und in welchem Umfang eine Förderung für Sie in Frage kommt, klären wir gern im Gespräch.

sevenhorizons, das heißt connecting people · creating impact.