

Wie bleibe ich handlungsfähig – trotz Dauerkrisen, Unsicherheit und Entscheidungsdruck?

Von Hans-Jürgen Dörrich, Bonn

Die Wirtschaftsverbände signalisieren vorsichtig ein leichtes Wachstum für 2026. Aber viele Führungskräfte fühlen sich dennoch müde und sagen mir sinngemäß dasselbe – oft leise, manchmal fast nebenbei:

- „Ich treffe permanent Entscheidungen, obwohl mir eigentlich die Sicherheit fehlt.“
- „Ich reagiere mehr, als dass ich gestalte.“
- „Ich funktioniere – aber innerlich kostet es mich immer mehr Kraft.“

Was wir derzeit erleben, ist keine singuläre Krise, sondern ein Dauerzustand von Unsicherheit. Märkte bleiben volatil, engagiertes Personal ist knapp, Erwartungen steigen – und gleichzeitig wird von Führung verlangt, Orientierung zu geben, Ruhe auszustrahlen und handlungsfähig zu bleiben.

Das ist die neue Normalität von Führung. **Handlungsfähigkeit heißt heute nicht mehr einfach „alles im Griff haben“**. Lange war Führung stark mit Kontrolle verbunden:

- planen
- analysieren
- absichern
- entscheiden

Dieses Modell gerät an Grenzen, wenn:

- Informationen unvollständig bleiben,
- Entscheidungen nicht „richtig“, sondern nur „vertretbar“ sind,
- Folgen erst im Nachhinein sichtbar werden.

Viele Führungskräfte reagieren darauf auf die althergebrachte Weise mit

- noch mehr Denken
- noch mehr Verantwortung
- noch mehr Einsatz

Nach außen mag das souverän wirken. Nach innen wächst oft die Anspannung.

Die eigentliche Frage liegt tiefer

Wenn man genauer hinschaut, geht es selten nur um Methoden oder Tools. Es geht um innere Fragen wie:

- *Was ist unter diesen Bedingungen überhaupt eine gute Entscheidung?*
- *Wofür trage ich wirklich Verantwortung – und wofür nicht?*
- *Wie bleibe ich innerlich klar, wenn außen alles in Bewegung ist?*

Hier verschiebt sich der Fokus von Problemlösung hin zu Selbstführung. **Mentale Handlungsfähigkeit entsteht innen.** Handlungsfähig bleibt nicht, wer alles weiß – sondern wer:

- Unsicherheit aushalten kann, ohne handlungsunfähig zu werden,
- zwischen Druck von außen und inneren Antreibern unterscheiden lernt,
- Entscheidungen nicht nur perfektioniert, sondern bewusst verantwortet,
- sich selbst steuert, bevor er oder sie andere steuert

Das ist kein Zeichen von Schwäche. Im Gegenteil: Es ist eine reife Form von Führung.

Warum diese Fragen oft nicht im Alltag geklärt werden

Im Führungsalltag fehlt es selten Intelligenz oder Erfahrung. Was fehlt, ist eine ganz privater Resonanzraum, ein Ort an dem man:

- Gedanken zu Ende denken darf,
- Widersprüche aussprechen kann,
- Verantwortung sortiert, statt sie weiter zu verdichten.

Nicht als Therapie. Nicht als Beratung mit schnellen Antworten. Sondern als strukturierte Reflexion auf Augenhöhe.

Vielleicht ist genau das der Punkt

Viele Führungskräfte merken irgendwann: „*Ich brauche nicht noch mehr Input – sondern mehr Klarheit über mich selbst in dieser Rolle.*“ Diese Klarheit entsteht selten zwischen zwei Meetings. Aber sie entsteht dort, wo man sich erlaubt, die richtigen Fragen ernsthaft zu bearbeiten.

Nicht, um sofort alles zu lösen. Sondern um wieder bewusst handlungsfähig zu sein – gerade auch dann, wenn die äußeren Bedingungen es immer schwieriger machen.

Vielleicht ist genau das heute eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt.