

Gedanken zur wirtschaftlichen Situation Deutschlands im Frühjahr 2026

Deutschlands wirtschaftliche Schwäche ist kein Mangel an Wissen oder Daten.

Sie ist zunehmend ein Problem der Verantwortung für Entscheidungen.

In kaum einem anderen Land wird so viel gemessen, berichtet, analysiert und reguliert wie in Deutschland. Kennzahlen, Studien, Berichte und Gutachten sind in hoher Qualität verfügbar. Dennoch sinkt die Fähigkeit, wirksame Entscheidungen zu treffen, insbesondere dort, wo Unsicherheit, Zielkonflikte und politische Spannungen zunehmen.

Das Problem liegt nicht im Erkenntnisstand.

Es liegt in der Art, wie Verantwortung organisiert und vermieden wird.

Wenn Steuerung mit Messung verwechselt wird

In vielen Organisationen gilt etwas als gesteuert, sobald es gemessen wird.

Kennzahlen erzeugen den Eindruck von Kontrolle, Reports suggerieren Ordnung, Dashboards vermitteln Sicherheit.

Doch Steuerung entsteht nicht im Reporting.

Sie entsteht dort, wo Entscheidungen getroffen werden, oder unterbleiben.

Zahlen können informieren.

Sie können Zusammenhänge sichtbar machen, Abweichungen markieren und Entwicklungen beschreiben.

Was sie nicht können: Verantwortung übernehmen.

Wo Kennzahlen beginnen, Entscheidungen zu ersetzen, verschiebt sich etwas Grundlegendes.

Verantwortung wird an Systeme delegiert, Unsicherheit formalisiert und Führung auf das Abzeichnen von Abweichungen reduziert. Die Organisation wirkt kontrolliert, verliert aber ihre Entscheidungsfähigkeit.

Die Illusion rationaler Sicherheit

Deutschland ist historisch geprägt von der Idee, dass Komplexität durch Ordnung beherrschbar sei. Verfahren, Regeln und Zuständigkeiten sollen Unsicherheit reduzieren. Dieses Denken hat Stabilität geschaffen, wird aber in dynamischen Umfeldern selbst zum Risiko.

Je komplexer die Lage, desto stärker wächst der Wunsch nach Absicherung.

Je größer die Unsicherheit, desto detaillierter werden Prozesse, Gremien und Prüfmechanismen.

Das Ergebnis ist paradox:

Mit wachsender Regelungsdichte sinkt die Bereitschaft, Verantwortung explizit zu übernehmen.

Entscheidungen werden vertagt, verteilt oder formalisiert, bis niemand mehr eindeutig haftet.

Die Ursache liegt in der Systemlogik.

Verantwortung ohne Entscheidungsrecht

In vielen Organisationen existieren heute Rollen, die Verantwortung tragen sollen, ohne über wirksame Entscheidungsrechte zu verfügen. Zuständigkeiten sind fragmentiert, Mandate widersprüchlich, Eskalationswege politisiert.

Das führt zu bekannten Mustern:

- Entscheidungen werden vorbereitet, aber nicht getroffen.
- Risiken werden benannt, aber nicht getragen.
- Verantwortung wird beschrieben, aber nicht ausgeübt.

Die Organisation bleibt beschäftigt, ohne wirksam zu werden.

Struktur ersetzt keine Entscheidung

Ein verbreiteter Irrtum besteht darin, zu glauben, bessere Strukturen könnten fehlende Entscheidungen kompensieren. Tatsächlich gilt das Gegenteil: Je mehr Struktur aufgebaut wird, um Entscheidungen zu vermeiden, desto größer wird die strukturelle Erosion.

Strukturen sind nur dann tragfähig, wenn sie Entscheidung ermöglichen.

Nicht, wenn sie sie ersetzen.

Wo Strukturen beginnen, Verantwortung zu absorbieren, verlieren sie ihre ordnende Funktion und werden selbst zum Gegenstand politischer Auseinandersetzung.

Der Preis der Entscheidungsvermeidung

Die wirtschaftlichen Folgen dieser Logik sind sichtbar:

- Investitionen verzögern sich.
- Innovationen bleiben folgenlos.
- Transformationen verlaufen in Zyklen ohne nachhaltige Wirkung.

Ideen fehlen nicht.

Was fehlt, ist die Bereitschaft, Entscheidungen unter Unsicherheit zu verantworten.

Deutschland scheitert nicht an mangelnder Kompetenz.

Es scheitert an der systematischen Verschiebung von Verantwortung.

Führung unter Unsicherheit

Führung zeigt sich nicht in der perfekten Analyse, sondern in der Fähigkeit, trotz unvollständiger Informationen zu entscheiden. Genau hier zeigt sich, ob Entscheidungsverantwortung tatsächlich übernommen wird - oder weiter vertagt werden soll. Das setzt voraus, dass Unsicherheit akzeptiert und Verantwortung nicht weiterdelegiert wird.

Wo Führung durch Verfahren ersetzt wird, entsteht Stabilität nur auf dem Papier.

In der Realität wächst die Fragilität.

Organisationen werden langsamer, konfliktscheuer und reaktiver. Sie reagieren auf Ereignisse, statt sie zu gestalten.

In disruptiven Phasen tritt eine zusätzliche Dimension hinzu.

Systeme, die über Jahre auf Absicherung, Verfahren und politische Balance optimiert wurden, verlieren ihre Fähigkeit zur internen Selbstkorrektur.

Wo Entscheidungsrechte fragmentiert, formalisiert oder widersprüchlich verteilt sind, stabilisiert das System seine bestehenden Muster - selbst dann, wenn genau diese Muster die Ursache der Handlungsunfähigkeit sind.

Das Risiko verschiebt sich.

Es liegt in struktureller Verhärtung.

Eine strukturelle Frage

Die zentrale Frage ist daher nicht, ob Deutschland mehr Daten, bessere Tools oder effizientere Prozesse benötigt. Diese sind vorhanden.

Die Frage ist, ob Organisationen wieder bereit sind,

- Verantwortung explizit zu verorten,
- Entscheidungsrechte klar zuzuweisen,
- und Unsicherheit nicht länger zu formalisieren, sondern auszuhalten.

Solange Zahlen Verantwortung ersetzen sollen, bleibt Steuerung eine Illusion.

Dr. Björn Steiner

Unternehmerberater | Strukturgeber | Executive Interim

E-Mail: bs@bjoern-steiner.com