

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Wie bekommen meine Mitarbeiter ein gesundes Urteilsvermögen?



Wir wollen gesundes profitables Wachstum in unseren Unternehmen und dieses ist ein Resultat guter und richtiger Entscheidungen. Als Unternehmenslenker sind Sie es gewohnt, solche Entscheidungen zu treffen. Oft finden diese auf Basis von harten, messbaren, zählbaren Fakten statt, hinreichend häufig aber werden diese Entscheidungen in einem Umfeld von Unsicherheit getroffen. Lassen wir für einen Augenblick meine persönliche Überzeugung außen vor, die darin besteht, dass es keine rationalen Entscheidungen gibt, sondern dass wir stets auf Basis unserer Emotionen entscheiden und dass wir uns nachher das Ganze mittels harter Fakten zu begründen versuchen, kommen wir zu der Erkenntnis, dass zur Entscheidungsfindung ein gutes Urteilsvermögen unabdingbar ist. Erkennen wir überdies als richtig an, dass erstens die Welt und das Beziehungsgeflecht, innerhalb dessen wir uns bewegen, immer komplexer (nicht unbedingt komplizierter) wird, dass wir zweitens immer mehr Unsicherheitssituationen erleben und dass wir drittens immer mehr und schneller entscheiden müssen, erfährt die Bedeutung eines guten Urteilsvermögens eine ganz neue Dimension. Folgen wir diesem Gedanken, wird sofort klar, dass wir uns in einem Dilemma befinden, denn die Grundlage für ein gesundes Urteilsvermögen, das Fakten, gesunden Menschenverstand sowie Meinungen und Ansichten beinhaltet, ist oft nicht in gebotener Maße gegeben. Warum dürfen wir davon ausgehen? Weil wir zunehmend von Filterblasen umgeben sind, die durch soziale Netzwerke befeuert werden: Ich bekomme keine unterschiedlichen Sichtweisen mehr präsentiert, sondern nur noch die dauernde Bestätigung meiner eigenen Sichtweise, was diese wiederum verstärkt. Weil weniger (einigermaßen) objektive Quellen zu Rate gezogen werden; ich frage meine Studenten immer, wer eine überregionale Tageszeitung liest, egal ob Print oder Online: Meist ist es niemand! Weil wir uns die Zeit nicht nehmen, eine Meinung herauszuarbeiten. Wenn wir dies also auch als richtig anerkennen, dann haben wir sogar ein echtes Problem, denn in unseren Unternehmen sind wir zunehmend

gefordert, schneller, komplexer zu entscheiden und haben dafür nicht das erforderliche Fundament. Was kann die Unternehmensleitung also tun, um das Urteilsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken? Die Mittel liegen auf der Hand und sind sofort abrufbar:

- o Suchen Sie das Gespräch. Sprechen Sie viel mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Arbeitsalltag, sprechen Sie darüber warum wer in welcher Situation wie entschieden hat, sprechen Sie darüber, wie Ihre Mitarbeiter in welchen Situationen entscheiden würden, erarbeiten Sie sich auf diese Weise ein gemeinsames Verständnis darüber, wie sich Ihr Unternehmen verhalten möchte.
- o Insbesondere bei größeren Unternehmen und vor allem bei Unternehmen, die über mehrere Standorte verfügen, ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern einen Zugang zu internen Best Practices: Was hat regelhaft gut funktioniert, was nicht? Auch das hilft bei der Entscheidungsfindung und bei der Verbesserung des Urteilsvermögens.
- o Unterhalten Sie sich auch gemeinsam über Dinge, die in der Gesellschaft vorgehen und regen Sie diese Gespräche aktiv an. Solche Gespräche sind kein Ort für parteipolitische Parolen, aber gesellschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge und vor allem die unterschiedlichen Sichtweisen darauf helfen, das Urteilsvermögen zu verstärken. Missionieren Sie nicht, diskutieren Sie.

Als Unternehmenslenker wissen Sie, dass es im Geschäft nicht nur um das Geschäft geht, also bringen Sie aktiv Gespräche über Situationen, in denen unterschiedliche Sichtweisen und Entscheidungserfordernisse vorliegen, selbst in Gang. Ihre Belohnung? Hochinteressante Diskussionen und bessere Entscheidungen für gesundes profitables Wachstum.