

NZZ Online

Voreingenommenheit vermeiden – Johann Wolfgang von Goethe

Erschienen bei NZZ Online am 31.10.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

„Es ist nichts jämmerlicher, als Leute un-aufhörlich von Vernunft reden zu hören, mittlerweile sie allein nach Vorurteilen handeln.“ Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Schriftsteller (1749-1832)

Kluge Führungskräfte entscheiden nicht auf Basis von Vorurteilen oder Voreingenommenheit. Sie müssen anhand der Faktenlage nach angemessenem Abwägen möglichst objektiv handeln. Das gilt für Projekte ebenso wie für die Zusammenarbeit mit Kollegen.

Die Gründe: Andere Personen können nur objektivierbare Entscheidungen nachvollziehen und mittragen. Wer voreingenommen urteilt, macht sich angreifbar. Im Extremfall riskieren ansonsten erfolgreiche Entscheider dadurch sogar die eigene fachliche und intellektuelle Reputation, zumindest aber können wertvolle Ressourcen verloren gehen.

Wer voreingenommen die Zusammenarbeit mit einem Spezialisten verweigert oder die Vorteile, die ein Projekt bringen kann, ignoriert, wird diese Verluste an anderer Stelle meist ausgleichen müssen. Wichtige Fragen hierbei: Gibt es zu der

Person, gegenüber der ich Vorbehalte hege, im Unternehmen tatsächlich eine Alternative? Habe ich überhaupt einen Plan B, wenn ich ein – irgendwie ungeliebtes – Projekt tatsächlich stoppen sollte? Der erste Schritt, um voreingenommene Entscheidungen zu vermeiden: Sich eingestehen, dass auch der wirksame Manager genauso wie die allermeisten Menschen nicht frei ist von Vorurteilen. Diese können auch unterbewusst bestehen – und müssen dann erst freigelegt – vor sich selbst zugegeben – werden, um sie abschalten zu können.

Im Wesentlichen erfordert dies Disziplin. Selbstdisziplin sich immer wieder bewusst zu machen, möglichst viel objektive Fakten für die Beurteilung zu Grunde zu legen. Warren Buffett, der wohl erfolgreichste Investor unserer Zeit, sagte einmal: „Du hast nicht recht, weil andere deiner Meinung sind, sondern weil deine Fakten richtig sind.“ Ganz in diesem Sinn erfordert Unvoreingenommenheit, dass man sich bewusst von der Mehrheitsmeinung löst, mit dem Ziel die Fakten zu verstehen, um dann zu einer eigenen

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

fundierten Meinung zu gelangen. Damit wird man sich zwar nicht immer beliebt, wohl aber auf Dauer sehr wirksam machen.

Schon in dem Werk „Handorakel und Kunst der Weltklugheit“ des Spaniers Baltasar Gracian aus dem 17. Jahrhundert (das als einer der ersten und nachhaltigsten Lebensratgeber der Weltliteratur gilt) heißt es dazu: Oft verabscheuen wir eine Person

ehe wir ihre Eigenschaften kennengelernt haben. Nichts „erregt eine schlechtere Meinung über uns“ als derlei unfundierte Antipathie.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Wenn Sie Vorbehalte gegenüber einem Projekt oder gegenüber neuen Kollegen verspüren: Versuchen Sie die Fakten möglichst objektiv zu durchdringen. Überlegen Sie auch ehrlich, ob Sie tatsächlich eine bessere Alternative haben. Listen Sie schriftlich die jeweils positiven Aspekte auf, die für das Projekt oder den Mitarbeiter sprechen. Beides schärft Ihr Urteil gerade bei Zweifeln.
- Geben Sie Mitarbeitern ausreichend Gelegenheit, ihre Projekte, ihren potenziellen Beitrag zum übergeordneten Unternehmensziel sowie ihre speziellen Fähigkeiten darzustellen. Fragen Sie im Anschluss eine Person Ihres Vertrauens, wie sie die Präsentation empfand. Auch das steigert Ihre Neutralität.
- Wenn Sie sich in Ihrem Urteil ganz sicher sind – handeln Sie danach, egal, ob es positiv oder negativ ausgefallen ist. Insbesondere auch, wenn es nicht der Mehrheitsmeinung entspricht.