

# Vom Bauchurteil zur Topentscheidung

Kritisches Denken als Future Work Skill

von Uwe Göthert

Foto: © Dale Carnegie Deutschland

Das Tempo der Arbeitswelt zieht an. Informationen überschwemmen den Alltag. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen zunehmend Entscheidungen treffen, ohne alle Optionen en détail prüfen zu können. Zu viel "Qual der Wahl" führt schnell zu neuronaler Ermüdung. Nur wer sein kritisches Denkvermögen schult, beugt geistiger Erschöpfung vor und verbessert die Qualität seiner Urteile. In diesem Beitrag wird beleuchtet, wie sich Denkprozesse professionalisieren lassen.

**D**as Informationszeitalter trägt seinen Namen, weil Menschen schnell und leicht an eine Vielzahl von Daten, Fakten, Inhalten gelangen können. Gleichzeitig stehen wir dabei noch am Anfang: Experten erwarten, dass sich das digitale Informationsvolumen alle zwei Jahre verdoppeln wird. Somit garantieren Datenmengen an sich Unternehmen keinen Wettbewerbsvorteil mehr. Inzwischen überzeugen die Betriebe, denen es gelingt, die Flut richtig zu filtern, zu interpretieren, zu analysieren, zu bewerten, einzuordnen und kluge Schlussfolgerungen aus diesen Erkenntnissen zu ziehen.

Erst wer in der Lage ist, Herkunft, Glaubwürdigkeit und Genauigkeit von Inhalten einzuschätzen, verlässliche Quellen von unseriösen Stimmen zu differenzieren, sinnvolle Fragen zu stellen und scharfsinnig auf die Faktenlage zu reagieren, kann Daten

für Fortschritt nutzen. Als große Herausforderung erweist es sich dabei (neben der oftmals begrenzten Zeit), Tatsachen von Standpunkten zu unterscheiden. Eine noch anspruchsvollere Aufgabe besteht darin, sich zugleich nicht von persönlichen Blickwinkeln leiten zu lassen – also weder Aspekte zu bevorzugen, die dem eigenen Meinungsbild entsprechen, noch Gegenpositionen reflexhaft abzuwerten.

## Qualität von Entscheidung stärken

Kurzum: Die Qualität von Entscheidungen im Business steht und fällt mit der Fähigkeit, Aufgaben selbstständig und ohne kognitive Verzerrung zu beurteilen. Kritisches Denkvermögen beeinflusst somit den unternehmerischen Erfolg in besonderem Maße. Vielen Menschen fällt jedoch genau das zunehmend schwer. Das wachsende Übermaß an Daten, Nachrichten und Sichtweisen prallt auf begrenzte Aufnahmefähigkeit. Das

menschliche Gehirn bewältigt nur eine limitierte Anzahl von Herausforderungen. Überschreiten Führungskräfte oder Mitarbeiter diese Grenze, fällen sie ihre Urteile mehr und mehr aus dem Bauch heraus.

Wer sein Kontingent an klugen Entscheidungen vergrößern will, muss den folgenden Work Skill der Zukunft ausbauen: die Fähigkeit, selbstdiszipliniert, vernünftig und reflektiert zu denken. Das ermöglicht, Dinge zu hinterfragen und auf höchstem Niveau in fairer Weise zu argumentieren. Die Foundation for Critical Thinking beschreibt diese Kompetenz als selbstgesteuertes, selbstreguliertes Denken, das versucht, möglichst objektive Belege von höchster Qualität zu finden. Kritische Kopfarbeit hilft, Probleme zu lösen, Innovationen zu schaffen und fördert Kreativität. Außerdem lässt es sich in jeder Lebenslage anwenden. Managerinnen und Manager brauchen dieses

Vermögen beispielsweise, um Konflikte zu lösen. Marketingexperten können nicht nach Lust und Laune entscheiden, wie ein Produkt gelauncht wird. Gezielt abwägen muss ebenso der Hochschulabsolvent bei der weiteren Karriereplanung. Außerdem bilden kritische Denkprozesse die elementare Grundlage für jede Veränderung. Change gelingt nicht intuitiv. Jeder Wandel erfordert Innovationskraft und intelligente Risikobereitschaft – beides lässt sich nur mit systematischem Abwägen und Bewerten hervorrufen.

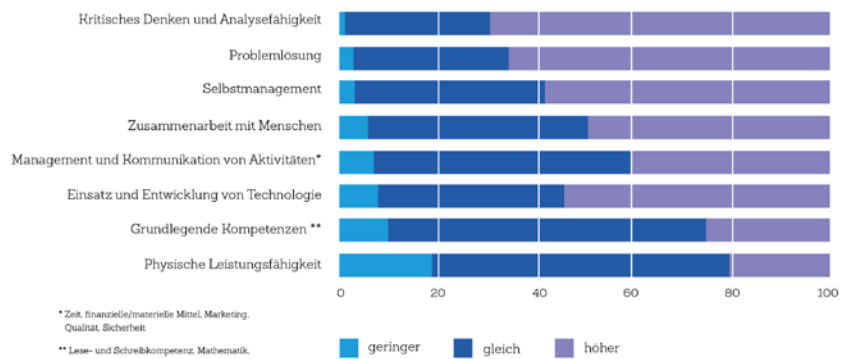
### Topskill der Zukunft

Dass der Bedarf dieser Kompetenz steigt, zeigen nicht nur die persönliche Erfahrung oder Blicke in die Unternehmen. Auch der Bericht des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2020 bestätigt, dass Topführungs-kräfte weltweit kritisches Denken als essenziell betrachten. Sie prognostizieren, dass diese Fähigkeit für den Erfolg im Berufsleben immer wichtiger werden wird. Die Grafik oben zeigt die wichtigsten Skills, die nach Ansicht von Arbeitgebern bis 2025 an Bedeutung gewinnen werden. Auch in einer internationalen Umfrage von Dale Carnegie benennen mehr als die Hälfte der Befragten diesen Skill als einen der wichtigsten, um in einer durch KI ergänzten Umgebung erfolgreich arbeiten zu können. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Führungskräfte dieses Know-how bei Mitarbeitern und Bewerbern zunehmend vermissen.

Die gute Nachricht: Denken mit System lässt sich lehren und lernen. Die Expertise umfasst eine Reihe von Skills, die Menschen verstehen und konsequent immer

**Relative Bedeutung verschiedener Skills**  
Anteil der befragten Unternehmen (%)

Quelle: Weltwirtschaftsforum „Future of Jobs“, 2020



Die wichtigsten Skills, die nach Ansicht von Arbeitgebern bis 2025 an Bedeutung gewinnen werden.

wieder anwenden müssen. Führungskräfte können eine Menge tun, um deren Entwicklung und Einsatz innerhalb ihrer Teams und ihres Unternehmens zu fördern. Wer eine Aufgabe lösen will, dem hilft es, wenn er auf eine innere, zielgerichtete Systematik zurückgreifen kann. Um Lernwilligen diese Grundlage zu geben, hat Dale Carnegie den mentalen Prozess in fünf Phasen aufgeschlüsselt.

### Analytischer Denkprozess in fünf Phasen

#### 1. Phase: Problem identifizieren

Der Prozess startet damit, Klarheit über das Problem zu gewinnen. Die Akteure nehmen das Ziel in den Blick und visualisieren das ideale Wunschergebnis. Was soll am Ende rauskommen? Welche Hindernisse stehen uns im Weg? Welche Vorgaben müssen wir erfüllen? Gleichzeitig ermitteln die Beteiligten Fakten, sammeln Informationen und trennen Tatsachen von Meinungen. Nur so identifizieren sie die Hauptursachen für die Leerstelle zwischen der aktuellen Situation und dem Idealzustand.

#### 2. Phase: Schöpferisch denken

Im zweiten Schritt entwickelt die Gruppe potenzielle Lösungen, um die Lücke zwischen A und B zu schließen. Dabei hilft es, eine bejahende Atmosphäre zu schaffen und die Möglichkeit zu bieten, wilde und mutige Ideen zu formulieren. Dieser Schritt erlaubt keine Bewertungen oder juristische Begrenzungen, der Fokus liegt ausschließlich auf dem Generieren neuer Ideen. Es geht um Schöpferkraft. Freies Gestalten soll die in Phase eins definierten Problemverursacher auflösen. Hierbei helfen Methoden wie Brainstorming, Mindmapping oder Design Thinking.

#### 3. Phase: Logische Analyse

Die logische Bewertung der Ideen erfolgt erst in Phase drei. Nun geht es darum, Annahmen final von Fakten zu trennen, Thesen zu erkennen, sämtliche Optionen kritisch und sorgfältig zu begutachten und vorgefasste Meinungen zu entlarven. Die logische Analyse erdet Luftschlösser und lenkt Fantasieszenarien wieder in realistische Bahnen. Die Gruppe stellt sicher, dass



Die fünf Phasen des mentalen Prozesses zur Erlernung von "Denken mit System".

Schlussfolgerungen nicht aus falschen Überzeugungen oder ungenauen Beobachtungen gezogen werden.

#### 4. Phase: Entscheidung treffen

In Phase vier bespricht die Gruppe das weitere Vorgehen: Anhand welcher Methoden und Kriterien soll die Entscheidung gefällt werden? Gleichzeitig geht es um Schwarmintelligenz. Um sowohl die Erfolgsaussichten als auch die Risiken der präferierten Lösung bestmöglich einzuschätzen, braucht es das gesammelte Wissen und die Erfahrungen aller Teammitglieder. Die Gruppe prüft die Lösung und den Weg zu ihr auf Herz und Nieren. Nur wenn beides dem kollektiven Kritiker Stand hält und alle Beteiligten sich committen, geht der Prozess weiter.

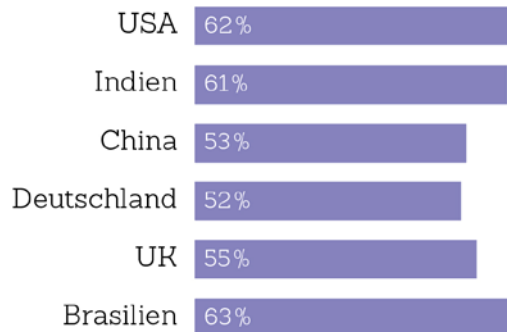
#### 5. Phase: Koordinieren und planen

„Wenn Sie eine Entscheidung getroffen haben, handeln Sie.“ Ganz nach dem Ratsschlag Dale Carnegies – entscheiden, loslassen, aktiv werden – geht es in Phase fünf darum, Stress rauszunehmen, den Druck der Entscheidung aufzulösen und sie mit vollem Elan umzusetzen. Da die Lösung in Organisationen in der Regel andere Menschen und Netzwerke einschließt, startet die Gruppe in die Koordinationsphase mit dem formalen Rahmen: Entscheider definieren Deadlines, klären und verteilen Rollen, legen Erwartungen fest und planen die Abwicklung.

#### Tipps für Führungskräfte: Vorleben und vertrauen

Um die Mannschaft in der Umsetzung dieser Phasen zu unterstützen und analytisches Denken bei anderen zu fördern, ist es zunächst wichtig, dass Führungskräfte selbst ihre Fähigkeit auf diesem Gebiet kontinuierlich verbessern und konkret vorleben. Das bedeutet, dass Chefs aktiv nach Ideen anderer fragen, gute Impulse erkennen und diese in ihre Überlegungen einbeziehen sollten. Gleichzeitig gehört dazu, den eigenen Prozess zur Entscheidungsfindung

### % der Befragten, für die kritisches Denken zu den wichtigsten Skills der Zukunft gehört.



Stellenwert von kritischem Denken in verschiedenen Ländern.

Grafiken © Dale Carnegie Deutschland

offen zu diskutieren und zu klären, wie gute Entscheidungen erreicht wurden. Auch schlechte Urteile dürfen Manager nicht unter den Teppich kehren. Reflektierte Führungskräfte verstehen und kommunizieren sie offen als Chance zur Weiterentwicklung.

Wie bei allen Soft Skills gilt auch hier: Wer seine Denkschärfe ausbauen will, braucht Anleitung, Anregung und vor allem eins: Möglichkeiten zum Ausprobieren und Anwenden. Diese Chancen sollten Führungskräfte ihrer Truppe regelmäßig einräumen und sie so bei ihrem Wachstum unterstützen. Besonders Menschen jüngerer Generationen sind motiviert, sich neue Fähigkeiten anzueignen und aufzusteigen. Indem Führungskräfte Berufsanfänger dazu animieren, karrierefördernde Skills wie diese zu entwickeln, stärken sie auch die Bindung des Nachwuchses ans Unternehmen.

Die Entwicklung von Mitarbeitern hängt stark vom Vertrauen der Führungskräfte in die Fähigkeiten ihrer Mannschaft ab. Gleichzeitig impliziert Lernen immer auch Fehler machen. Das sollten Unternehmen einplanen. Aufgabe der Führungskraft ist somit, Irrläufer und Fehltritte zu akzeptieren, sie als Lernerfahrung zu erkennen und Kolleginnen und Kollegen weiter zu motivieren. Misserfolge können nicht nur Jüngere extrem demoralisieren, wenn sie nicht durch andere zum Weitermachen ermutigt werden.

#### Bereit für New Normal – und darüber hinaus

Mit Blick auf die Zukunft lässt sich sagen: Systeme ins Chaos zu bringen, bleibt oberste Prämisse. Obwohl Menschen selten linear denken und niemand kritisches Denken immer perfekt beherrscht, können geschulte Köpfe den Prozess beschleunigen und erleichtern. Ausgeprägte Fähigkeiten im analytischen Denken sorgen dafür, dass Personen sich selbst und ihre eigene Meinung besser verstehen und stabilere Beziehungen zu anderen aufbauen. Menschen erkennen allzu einfache Erklärungen komplexer Sachverhalte und fördern die respektvolle Annäherung an verschiedene Sichtweisen, ohne Angst oder Vorurteile.

Mithilfe des Fünf-Phasen-Modells kann jeder lernen, proaktiv mit Problemen umzugehen, kreative Lösungen zu finden und qualitativ hochwertige Entscheidungen zu treffen. Je öfter Menschen dieses Werkzeug nutzen, umso intuitiver durchlaufen sie den Prozess. So tragen geübte Mentalprofis dazu bei, Unternehmen in der neuen Normalität und darüber hinaus erfolgreich zu machen. ■

#### Der Autor

**Uwe Göthert**  
Unternehmensentwickler,  
Berater und Geschäftsführer von  
Dale Carnegie Deutschland  
uwe.goethert@dalecarnegie.de

