2014 – Denkfreiheit

Felix Frei: *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster*. Pabst Science Publishers, 2014, 192 Seiten.

Es gibt Managementbücher, die den Leser mit Instrumenten, Checklisten, Modellen und Erfolgsgeschichten versorgen. Und es gibt Bücher, die zunächst einmal den Anspruch sabotieren, Führung lasse sich durch Instrumente, Checklisten, Modelle und Erfolgsgeschichten überhaupt angemessen begreifen. Felix Freis *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster* gehört entschieden zur zweiten Sorte. Das Buch fragt nicht, wie Führungskräfte schneller, effizienter oder durchsetzungsstärker entscheiden. Es fragt fundamentaler: Wie frei sind Führungskräfte überhaupt in dem, was sie für ihr eigenes Denken halten?

Schon der Untertitel markiert den eigentlichen Schauplatz: nicht die Organisation, nicht der Markt, nicht die Strategie, sondern das «Bewusstseinsfenster». Frei interessiert sich für jenen begrenzten Ausschnitt psychischer Vorgänge, den wir bewusst wahrnehmen, sprachlich ordnen und nachträglich mit Gründen versehen können. Die leitende These ist ebenso einfach wie verstörend: Unsere Handlungsfreiheit ist nicht größer als unsere Entscheidungsfreiheit; diese wiederum ist nicht größer als unsere Denkfreiheit – und diese ist kleiner, als wir gewöhnlich annehmen. Das Buch will zeigen, «wie eng tatsächlich das Bewusstseinsfenster» gerade auch bei Führungskräften ist und was das für Führungsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Entscheidungsqualität bedeutet.

Damit setzt Frei bei einem Tabu des Managementdenkens an. Führungskräfte gelten, zumal in ihrem Selbstbild, als Personen, die abwägen, urteilen, entscheiden und handeln. Sie sammeln Fakten, bilden Hypothesen, prüfen Alternativen und wählen dann die beste Option. Frei bestreitet nicht, dass all dies vorkommt. Aber er relativiert die schöne Rationalitätserzählung. Zwischen Wahrnehmung und Urteil, zwischen Gefühl und Begründung, zwischen Entschluss und Handlung liegt ein schwer überschaubares Gelände aus Vorerfahrungen, Affekten, Selbstbildern, sozialen Erwartungen, inneren Abwehrmechanismen und nachträglichen Rationalisierungen. Das Bewusstsein ist dabei nicht der souveräne Regierungschef der Psyche, sondern eher deren Pressesprecher: Es tritt vor die Mikrofone und erklärt, warum entschieden wurde, was längst auf komplexeren Wegen zustande gekommen ist.

Besonders stark ist das Buch dort, wo es diesen Befund nicht kulturpessimistisch oder fatalistisch ausdeutet. Frei sagt nicht: Weil unser bewusstes Denken begrenzt ist, sind Freiheit und Verantwortung Illusionen. Er sagt vielmehr: Gerade wer die Begrenztheit des Bewusstseins ernst nimmt, kann seine Denkfreiheit erweitern. Freiheit entsteht nicht durch die naive Behauptung von Autonomie, sondern durch die Arbeit an den Bedingungen, unter denen man wahrnimmt, fühlt, deutet und entscheidet. Diese

Wendung macht das Buch anschlussfähig für die Praxis. Es ist kein neuropsychologischer Determinismus in Managementsprache, sondern ein Plädoyer für aufgeklärte Selbstskepsis.

Die Kapitelstruktur zeigt den Weg dieser Argumentation. Von der Frage «Die Gedanken sind frei?» führt Frei über Emotionen, Gefühle, Persönlichkeitsentstehung, Wirklichkeitskonstruktion, Kommunikation und den «Dämon des Denkens» hin zum Modell von «EvA und dem Bewusstseinsfenster» sowie zu den praktischen Konsequenzen für Führungsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Entscheidungsqualität. Schon diese Anlage verrät: Hier wird Führung nicht als Technik verstanden, sondern als psychologisch anspruchsvolle Form der Selbst- und Fremdbeziehung. Wer andere führen will, muss zunächst die eigenen inneren Verfahren der Wirklichkeitserzeugung besser verstehen.

Frei schreibt dabei nicht im Ton des akademischen Traktats, obwohl seine Argumentation unverkennbar wissenschaftlich unterfüttert ist. Der Autor bringt einen arbeits- und organisationspsychologischen Hintergrund mit; er studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik, promovierte an der Universität Bern, arbeitete am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich und ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Diese Doppelherkunft – Wissenschaft und Beratungspraxis – prägt das Buch. Es ist theoretisch ehrgeizig, aber nicht theorieverliebt; praxisnah, aber nicht flach; beratend, aber nicht anbiedernd.

Seine Pointe gewinnt *Denkfreiheit* auch aus dem Mut zur Zumutung. Der Leser wird nicht mit der tröstlichen Botschaft entlassen, es brauche nur mehr Mut, mehr Authentizität oder mehr Leadership. Frei verlangt mehr: die Bereitschaft, der eigenen Selbstbeschreibung zu misstrauen. Führungskräfte sollen sich nicht einfach fragen, ob sie die richtigen Entscheidungen treffen, sondern ob sie die inneren Voraussetzungen ihrer Entscheidungen überhaupt kennen. Was übersehe ich regelmäßig? Welche Gefühle lasse ich nicht als Erkenntnisquellen zu? Welche Begründungen benutze ich, um mich nicht verändern zu müssen? Wo halte ich meine Gewohnheiten für Überzeugungen? Wo verwechsle ich Rationalität mit der Fähigkeit, nachträglich elegante Gründe zu liefern?

Gerade darin liegt die Aktualität des Buches. In einer Managementkultur, die gern von Agilität, Transformation und Disruption spricht, erinnert Frei daran, dass das Schwerbeweglichste oft nicht die Organisation ist, sondern das Bewusstseinsfenster ihrer Entscheidungsträger. Wer immer nur innerhalb derselben inneren Ausschnitte sieht, wird auch mit neuen Methoden alte Muster reproduzieren. Das ist vielleicht die stillste, aber folgenreichste Botschaft dieses Buches: Veränderung beginnt nicht bei der nächsten Strategiepräsentation, sondern bei der Erweiterung dessen, was man überhaupt zu denken, zu fühlen und als Möglichkeit wahrzunehmen vermag.

Stilistisch bewegt sich Frei erfreulich weit weg vom modischen Managementjargon. Das Buch braucht keine «best practices», keine heroischen CEO-Anekdoten und keine angelsächsischen Formelwörter, um Wirkung zu erzielen. Stattdessen arbeitet es mit

prägnanten Bildern, klaren Zuspitzungen und einem gelegentlich ironischen Blick auf die Selbstgewissheit professioneller Entscheider. Der im Umfeld des Buches zitierte Satz Bertrand Russells – die meisten Menschen würden eher sterben als denken, und tatsächlich täten sie es – ist dafür mehr als ein dekoratives Motto. Er benennt die Zumutung des ganzen Unternehmens: Denken ist nicht das, was ohnehin geschieht, sobald man den Mund öffnet oder ein Meeting leitet. Denken ist Arbeit gegen die Trägheit der eigenen inneren Routinen.

Natürlich kann man fragen, ob der Begriff «Denkfreiheit» nicht eine fast zu schöne Klammer bildet. Denn vieles, was Frei beschreibt, betrifft nicht nur Denken im engeren Sinn, sondern Wahrnehmen, Fühlen, Erinnern, Kommunizieren und Handeln. Aber gerade diese Ausweitung ist produktiv. Das Buch zeigt, dass Denken nie rein kognitiv ist. Es ist eingebettet in leibliche, emotionale, biografische und soziale Zusammenhänge. Wer Denkfreiheit sagt, muss deshalb mehr meinen als die Fähigkeit, Argumente zu prüfen. Gemeint ist die Beweglichkeit der ganzen Person im Umgang mit Wirklichkeit.

Denkfreiheit ist damit ein ungewöhnliches Führungsbuch: weniger Ratgeber als Spiegel, weniger Werkzeugkasten als Denkraum. Sein Nutzen besteht nicht darin, dass man nach der Lektüre zehn sofort anwendbare Tricks besitzt. Sein Nutzen besteht darin, dass man den eigenen Tricks weniger leicht aufsitzt. Für Führungskräfte, Beraterinnen, Coaches und alle, die sich mit Entscheidungsqualität beschäftigen, ist das erheblich mehr wert. Denn die Qualität von Entscheidungen hängt nicht nur davon ab, welche Informationen verfügbar sind. Sie hängt auch davon ab, welches Bewusstseinsfenster überhaupt offen steht.

Felix Frei hat ein Buch geschrieben, das Führungskräfte nicht größer macht, als sie sind – und sie gerade dadurch ernst nimmt. Es schützt vor der Selbstüberschätzung des bewussten Denkens, ohne die Möglichkeit persönlicher Entwicklung preiszugeben. Wer bereit ist, sich von diesem Buch irritieren zu lassen, wird nachher vielleicht nicht bequemer führen. Aber vermutlich wacher. Und das ist in der Führung mehr, als viele Programme versprechen können.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.