

Um offen zu werden für neue Wege in die Zukunft ist nicht nur die Auseinandersetzung mit dem Markt, den Kunden und der Situation des Unternehmens notwendig, sondern auch mit den eigenen kognitiven und emotionalen Prozessen bei der Ausarbeitung der Strategie. Denn dadurch kann es gelingen, Wahrnehmungs- und Denkfehler zu vermeiden, alte Denkbahnen zu verlassen und eine passende und innovative Strategie zu finden.

R U D I B A L L R E I C H

## Metakognition in der Strategiearbeit

### Neue Strategien mit dem „alten“ Denken?

Führungskräfte benutzen in Strategiemeeetings normalerweise selbstverständlich ihre gewohnte Art des Wahrnehmens und Denkens. Selbst in Krisenzeiten werden beim Blick auf die Kunden, die Wettbewerber und die Situation des Unternehmens (M1) die eigenen Grundannahmen, Denkmuster und die Gesprächskultur nur selten bewusst gemacht und hinterfragt. Das „alte“ Denken macht es aber schwer, die eingefahrenen Bahnen zu verlassen und innovative Strategien zu entwickeln.

### Grenzen überwinden durch Metakognition

Mintzberg (1999) beschreibt in seinem Überblick über Ansätze der Strategieentwicklung auch die „kognitive Schule“, die sich vor allem auf die geistigen Prozesse konzentriert, die sich in den Köpfen der Strategen abspielen. Ziel dieses Strategieansatzes ist die Verminderung von Wahrnehmungs-, (M2) Denk- und Entscheidungsfallen und die Entwicklung einer selbstreflexiven und kritischen Bewusstheit den geistigen Prozessen gegenüber, die zur Erstellung von Strategiekonzepten führen. Kognitionspsychologische Forschungen zeigen, dass das Wahrnehmen und Denken (nicht nur) von ManagerInnen von Voreingenommenheit, Vereinfachungen und Denkfällen bestimmt ist:

- Informationen, die neuer sind, werden bevorzugt.
- Sympathien und Antipathien bestimmen unbewusst die Auswahl der Informationen.

- (M3) Widersprechen Informationen unseren Wunschbildern, werden sie oft verdrängt, um unser „Weltbild“ intakt zu halten.
- Einseitige Sichtweisen werden als „ganze Wahrheit“ angesehen.
- Unbewusste Annahmen bestimmen das Denken.
- In Stress-Situationen nehmen Schwarz-Weiß-Denken und Vorurteile stark zu und Ängste dienen als innere (unerkannte) Ratgeber. (M4)
- Gruppen können den Realitätsbezug verlieren, wenn es zum „groupthink“ kommt, bei dem das eigenständige Urteil eines Individuums der Gruppenharmonie geopfert wird (Janis 1972).

Um diese Begrenzungen des Denkens zu überwinden, ist eine Steigerung der Bewusstheit notwendig. Der selbstreflexive Blick auf die eigenen Bewusstseinsvorgänge, der dadurch entsteht, kann als *Metakognition* bezeichnet werden (Kaiser/Kaiser 1999). Goleman (1995) schlägt dafür (M5) auch den Begriff *Achtsamkeit* vor. Für wissenschaftliches Arbeiten ist diese Metabewusstheit zwar gefordert und auch akzeptiert, aber in der täglichen Führungspraxis, wenn schnelles Handeln notwendig ist, erleben viele Manager diese selbstreflexive Haltung als hinderlich. Sie benutzen ihre kognitiven Fähigkeiten, um Situationen zu verstehen und zügig zu Entscheidungen zu kommen, aber sie denken nicht über die Art und Weise ihres Denkens nach. Die Qualität von Managemententscheidungen kann aber deutlich optimiert

werden, wenn neben dem Streben nach guten inhaltlichen Ergebnissen auch die Qualität des Denkens und Sprechens beachtet und ständig verbessert wird. (M6)

### Anregungen für die Praxis

Um in Strategieprozessen ein höheres Maß an metakognitiver Bewusstheit zu erreichen, können die Beteiligten darauf achten, ob und wie sie beim Untersuchen der Ist-Situation in ihrem Wahrnehmen und Denken von Voreingenommenheiten frei werden und zu einem vertieften Verstehen kommen; oder im Blick zu haben, ob und wie sich das Denken beim Klären der Zukunftsziele aus den Fesseln des Gewohnten löst und offen wird für neue Ideen. Das Bewusstheitsrad als Modell für die Entwicklung von metakognitiven Fähigkeiten lenkt den Blick auch auf die Vernetzung der einzelnen Bewusstseinsfelder (Ballreich/Glasl 2007). Das Bewusstmachen von Gefühlen der Unstimmigkeit und Stimmigkeit, bekommt dadurch einen wichtigen Stellenwert (Ballreich 2000). (M7)



Abb. 1: Das Bewusstheitsrad

Führungskräfte und BeraterInnen können in Strategiemeetings aber noch weitere Akzente setzen:

- Strategieentwicklung braucht Abstand zum Alltag sowie Räume und Zeit in einer bestimmten Qualität. Klausuren mit gemeinsamem Aufenthalt an Orten der Konzentration wie z.B. in einem Kloster oder auf einer Alm helfen dabei.
- Rationale, quantitative Methoden verbunden mit künstlerisch-intuitiven Methoden führen

zu einem tieferen Erleben und zu neuen Sichtweisen. (M8)

- Eine Kultur des selbstreflexiven Fragens entwickeln, z.B. durch die Frage: „Was sind unsere blinden Flecken?“ Oder: „Mit welchen Ideen sympathisieren wir und warum?“ Aber auch die immer wiederkehrenden Fragen sind wichtig: „Ist es stimmig, was wir tun? Gibt es noch Zweifel? Gibt es noch berechnete Fragen?“
- Enges und angepasstes Denken („groupthink,“) wahrnehmen und ansprechen. Daraus kann sich ein **metakognitiver** Austausch über die Qualität des momentanen Denkens **und ein metakommunikatives Gespräch** über die Beziehungen und den Umgang miteinander entwickeln.
- Dialoge führen anstatt Diskussionen, (M9) denn dadurch wird sowohl gegenseitiges Verstehen als auch die permanente Überprüfung der Qualität des Denkens möglich. Im Dialog können sich die Gesprächspartner gegenseitig wachzurütteln, so wie es der Philosoph Sokrates am Anfang der abendländischen Kultur vorgelebt hat (Ballreich 2006). Dabei geht es vor allem darum, undurchdachte Meinungen und Urteile zu hinterfragen und unbewusste Annahmen bewusst zu machen. So kann sich eine Gesprächskultur entwickeln, in der radikales Fragen geschätzt wird. Führungsteams, denen das gelingt, lösen sich von alten Denkmustern und schaffen Raum für neue Ideen.

Mintzberg weist darauf hin, dass die kognitionsorientierten Ansätze der Strategiearbeit noch in den Anfängen stecken, aber er bezeichnet sie als die wichtigste und zukunfts-trächtigste Schule der Strategieentwicklung. Der Weg erscheint aber noch weit und anspruchsvoll, denn die Verantwortung dafür zu übernehmen, was im eigenen Geist geschieht und diese Vorgänge systematisch zu verbessern, erfordert die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst. (M10) Das braucht neben Mut auch Zeit und die Fähigkeit zur Zentrierung und Besinnung. Deshalb müsste eigentlich zur Basisausbildung von ManagerInnen (und auch BeraterInnen) neben Meditation auch die Entwicklung der metakognitiven Bewusstheit im Umgang mit dem eigenen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und

Handeln gehören. Der Nutzen: Strategisches Denken wäre dann nicht nur am Puls der Situation, sondern auch ständig von einer wachen Bewusstheit (M11) begleitet, die darauf achtet, dass neue und fruchtbare Gedanken Wirklichkeit werden können.

#### Literatur

- Ballreich, R. (2000): Problemlösen im Dialog. In: Agogik 4/2000, S. 3-63. Bern
- Ballreich, R. (2006): Pioniere des Dialogs: Sokrates, Martin Buber, David Bohm. In: perspektive mediation 4/2006
- Ballreich, R./Glasl, F. (2007): Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart
- Goleman, D. (1995): Emotionale Intelligenz. München/Wien
- Janis, I.L. (1972): Victims of Groupthink. Boston
- Kaiser, A./Kaiser, R. (1999): Metakognition. Denken und Problemlösen optimieren. Neuwied
- Mintzberg, H. (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien

#### Marginalien

- M1: Eingefahrene Denkbahnen
- M2: Denk- und Entscheidungsfallen
- M3: Unbewusste Annahmen
- M4: Ängste als Ratgeber
- M5: Achtsamkeit
- M6: Qualität von Managemententscheidungen
- M7: Auch Gefühle sind wichtig
- M8: Selbstreflexives Fragen
- M9: Dialog statt Diskussion
- M10: Auseinandersetzung mit sich selbst
- M11: Wache Bewusstheit