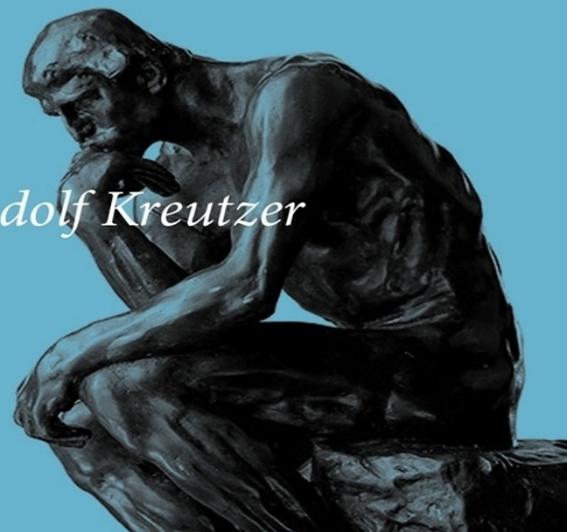


Den ken den ken

Warum und wie wir unser Denken ändern müssen

Rudolf Kreuzer



Für alle Menschen, die sich verantwortlich fühlen für unsere Kinder und Kindeskinde.

Und für alle, die Verantwortung tragen.

Dr. Rudolf Kreutzer

Denken neu denken

Warum und wie wir unser Denken ändern müssen

© 2020 Dr. Rudolf Kreutzer

Umschlaggestaltung: Wolfgang Baldus

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN: 978-3-347-04650-4 (Hardcover)

978-3-347-04649-8 (Paperback)

978-3-347-04651-1 (e-book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

INHALTSVERZEICHNIS

Worum geht es in diesem Buch?

Warum entstand dieses Buch?

Einleitende Untersuchungsergebnisse zum Thema „Denken“

 Übliches Denken über die Ursachen von Schäden

 Übliches Denken über die Ursachen von Erfolg und Misserfolg

 Übliches Denken von Führungskräften in der Wirtschaft

Gründung des Zentrums für Systemisches Denken

Erste Erfahrungen mit dem Thema „neu denken“

 Literatur über „neu denken“

 Verschiedene Motivationen für „neu denken“ im Alltag

Argumente für die Notwendigkeit, Denken neu zu denken

Lerneffekte nach Krisen und Katastrophen

 Schubladendenken und Engstirnigkeit durch Kategorisierung von Schadenursachen

 Gegenüberstellung von monokausalem zu multikausalem Denken

Klassische Denkfehler

Versuche von „neu denken“ im Berufsleben

Ungünstige und günstige Bedingungen für neu denken

Neues Denken, Verstehen, Verstand und Verständigung

Unser Bewusstsein über unser Denken

 Umfrage über das Denken

 Gedankenfreiheit und ihre Begrenzungen

 Innere Antreiber

Innere Bremser
Bequemlichkeit, Kraftlosigkeit
Gruppendruck
Tradition
Theorien, Lehrmeinungen, Dogmen
Ideologien
Weltanschauungen
Geheime Spielregeln (unwritten rules)
Vorurteile
Kognitive Verzerrungen
Aberglaube
Paradigmen
Moden, Mentalität, Zeitgeist
Wirtschaftliche Zwänge

Denkarten

Normale Unwissenheit über die Kunst des eigenen Denkens

11 verschiedene Möbel für Schubladen zum Sortieren der Denkarten

- 1) Denkarten nach dem einfachen Körper-Seele-Geist-Modell
- 2) Denkarten nach neurobiologischen Bewusstseinssebenen
- 3) Denkarten mit unterschiedlichen Frequenzbändern
- 4) Denkarten nach Geschwindigkeiten
- 5) Denkarten nach Motivationen
- 6) Denkarten nach Inhalten
- 7) Denkarten nach Zweck und Ziel
- 8) Denkarten nach Wertungen

9) Denkart nach Berufen

10) Denkart nach Kulturkreisen

11) Denkart nach kognitiven Vorgehensweisen

Weshalb denken wir griechisch-römisch?

Trends für neue Denkart

Gegenüberstellung von altem und neuem Denken

Zusammenfassung der Wesenszüge des sog. alten Denkens

Mögliche Wesenszüge des sog. neuen Denkens

20 Beispiele für neues Denken

Beispiel 1: Intelligenz

Beispiel 2: Reichtum

Beispiel 3: Armut

Beispiel 4: Demokratie

Beispiel 5: Zeit

Beispiel 6: Bildung

Beispiel 7: Zukunft

Beispiel 8: Familie

Beispiel 9: Freiheit

Beispiel 10: Sicherheit

Beispiel 11: Energie

Beispiel 12: Problemlösung

Beispiel 13: Politik

Beispiel 14: Macht

Beispiel 15: Gesundheit

Beispiel 16: Gehirn

Beispiel 17: Selbstbewusstsein

Beispiel 18: Werte

Beispiel 19: Es

Beispiel 20: Neu denken

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Anhang: Tabelle 9 Beschreibung der Denkart

Danksagung

Stichwortverzeichnis

WORUM GEHT ES IN DIESEM BUCH?

In diesem Buch wird das Denken der Gegenwart kritisch betrachtet. Daraus werden Empfehlungen für ein grundlegend neues Denken abgeleitet. Die kritische Betrachtung unseres Denkens ergibt sich zwangsläufig, wenn die Ursachen von Misserfolgen, Pleiten, Schäden, Unglücken und Katastrophen wissenschaftlich untersucht werden. Sie zeigen uns Denkfehler und ungeeignete Denkart, die wir in Zukunft vermeiden müssen.

Wir können sie durch bessere Denkart ersetzen. Schließlich ist eine Weiterentwicklung unseres Denkens schon längst überfällig, denn wir denken – besonders dann, wenn wir intelligent sein wollen – heute immer noch so wie die alten Griechen und Römer vor tausenden Jahren: logisch, rational, analytisch, faktisch, kategorial, professionell, strategisch, kausal, metaphorisch, dichotom, effizient, ökonomisch, ethisch, heuristisch oder genial. Alle diese Adjektive bzw. Wesenszüge sind mindestens 2000 Jahre alt.

Wir wiegen uns heute in dem trügerischen Glauben, dass unser gesunder Menschenverstand, unsere Bildung und unsere Intelligenz so hoch entwickelt seien, wie noch nie. Wir glauben und arbeiten fleißig an der Idee, dass unsere menschliche Intelligenz mit Hilfe der sog. Künstlichen Intelligenz noch weiter zu erhöhen sei. Doch leider ist auch sie ein Kind des griechischen und römischen Denkens.

Wir brauchen ein neues Denken, das fähig ist, die komplexen Probleme zu lösen, die wir jetzt und in Zukunft haben werden. Das betrifft nicht nur die vieldiskutierten Risiken der militärischen Aufrüstung, des Klimawandels, der Umweltverschmutzung oder der Gentechnik, sondern auch die Risiken der Künstlichen Intelligenz, der Internetnutzung, der Staatsverschuldung, der geomagnetischen Stürme oder der Family-to-go. Das Spektrum der Probleme ist unüberschaubar. Wir haben diese Probleme geschaffen, weil

wir antik denken. Aber Probleme kann man nicht mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. Deswegen haben wir – trotz aller technischen und wissenschaftlichen Fortschritte – immer noch Kriege, Folter, Korruption, Verhungern, Armut, etc. Daran wird sich nichts ändern, wenn wir unser Denken nicht weiter entwickeln.

Im ersten Teil des Buches geht es darum, zu verstehen, was wir, warum, wie, wann denken. Denn das, was wir denken, bestimmt das, was wir tun. Und das, was wir jetzt tun, bestimmt, welche Probleme wir in Zukunft haben werden. Das bestimmen nicht die Götter, nicht das Schicksal, Glück oder Pech und auch nicht der Zufall. Das bestimmt unser Denken.

Der zweite Teil besteht aus 20 Beispielen für neues Denken und aus Versuchen, ein neues Denken zu entwickeln.

Im dritten Teil, der Tabelle 9 im Anhang, werden mehr als 100 Denkartens beschrieben, unter denen wir auswählen können. Dort werden jeweils ihre Merkmale, die Eignungen und Stärken, sowie die Nachteile und Schwächen dargestellt.

Mein Wunsch ist, dass dieses Buch möglichst vielen Menschen

- bewusst macht, an welche Beschränkungen im Denken wir uns gewöhnt haben,
- bewusst macht, wie viele Variationen möglich sind, um neu und erfolgreicher zu denken,
- **Mut macht, mit neuem Denken mitzuhelfen, damit eine Welt ohne Kriege, ohne Verhungern und ohne Unterdrückung entsteht.**

Einige Personen, mit denen ich über dieses Buchprojekt gesprochen habe, waren zunächst sehr skeptisch: „Du träumst von einer Welt ohne Kriege, ohne Mord und ohne Armut? Vergiss es! Das wird es nie geben! Der

Mensch ist nun mal so, wie er ist. Schon aus biologischen Gründen ist er fähig, Gewalt anzuwenden, und er denkt zuerst an sein eigenes Überleben!“

Diese Argumente erscheinen zunächst durchaus plausibel, sie sind aber das Ergebnis von paradigmatischem Denken. Es gab Zeiten, da war auch ich davon überzeugt, dass das alte (vereinfachte) römische Paradigma richtig sei: „homo homini lupus“, d.h. „Der Mensch ist des Menschen Wolf.“

Ich weiß sehr wohl, dass der Mensch grundsätzlich fähig sein kann, andere zu töten. Aber: ob er tötet, und wann, wie und wie oft, das hängt davon ab, wie er denkt. Und wenn wir die Art, wie wir heute denken, weiterentwickeln, dann können wir dafür sorgen, dass es zukünftig weniger Kriege, Morde, Unterdrückungen etc. geben wird.

WARUM ENTSTAND DIESES BUCH?

Dieses Buch entstand ursprünglich mit der Absicht, eine Quintessenz zu ziehen aus den wichtigsten Erfahrungen meines 40-jährigen Berufslebens als Schaden- und Risikoforscher. Der anfangs geplante Schwerpunkt „Schadenursachen und -verhütung“ hat sich aber schnell verlagert auf das Thema „Denken“. Dieser Wandel mag insofern überraschend sein, da man von mir, einem Ingenieur, kein Buch über das Denken erwartet. Wie kam ich nun als Naturwissenschaftler auf ein eher geisteswissenschaftliches Thema? Die Antwort lautet: Über die berufsbedingte Erforschung der Misserfolge der Menschen.

Meine Berufswahl war vorgezeichnet durch den Besuch eines mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasiums. Das darauf folgende Ingenieurstudium der Werkstoffwissenschaften war eine intensive Mischung aus Neugier, Mühsal, spannenden Experimenten und faszinierend tiefen Einblicken in das Verhalten von Materie. Daraus entstanden später noch faszinierendere tiefe Einblicke in das Verhalten von Menschen.

Unmittelbar nach Abschluss des Studiums im Jahr 1977 startete ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Allianz Zentrum für Technik GmbH, AZT. Das war ein Tochterunternehmen der Allianz Versicherungs-AG in Ismaning, einem Vorort von München. Die Aufgabe des AZT war vorwiegend, komplizierte Schäden in der Industrie zu untersuchen, aber auch Risiken aus allen Bereichen der Gesellschaft, wie z.B. dem Straßenverkehr, Haushalt oder Bauwesen. Das AZT galt damals, bezüglich Kompetenz und technischer Ausstattung, als das führende Schadenforschungszentrum der Welt.

Meine wissenschaftliche Tätigkeit konzentrierte sich in der Zeit von 1977 bis 2010 auf folgende Gebiete, wobei die jeweils gewonnenen Erfahrungen sukzessive aufeinander aufbauten:

- Schadenursachen
- Schadenverhütung
- Risikomanagement
- Zukunftstrends
- Katastrophenursachen
- Katastrophenschutz.

Ich untersuchte Missgeschicke vielfältigster Art, wie z.B. Unfälle in Kernkraftwerken oder in Bergwerken, Stromausfälle in Hochsicherheitsrechenzentren oder in Einkaufszentren, das Klima in Vorstandsetagen von Großkonzernen oder in den Abwasserkanälen darunter, Überhitzung im Dampfkessel des größten Öltankers der Welt oder im Hexenkessel einer Hooligantribüne, Gedankenlosigkeit in einem 747-Cockpit oder in einem Eisenbahn-Stellwerkshäuschen, Irrtümer von meinen Chefs oder von mir. Das war nicht immer lustig, aber immer spannend.

Die wichtigsten Erfahrungen durfte ich in vielen Vorträgen und Publikationen an die Öffentlichkeit weitergeben und zur Diskussion stellen. Das hat mein Berufsleben zusätzlich bereichert. Es wurde gewissermaßen ein Teil meiner Berufung.

Hinzu kamen meine Erfahrungen aus vielen Abenteuern als Bergsteiger und – noch intensiver – als Höhlenforscher. Auch dabei lernte ich, wie Menschen mit elementaren und existenziellen Risiken umgehen, wie sie (und auch ich) diese Risiken geistig, seelisch und körperlich bewältigen und wie nicht. Die Erlebnisse reichten einerseits von Klaustrophobie über Halluzinationen bis Panik, andererseits von tiefer Ehrfurcht über ausgelassene Lebensfreude bis zu Wiederbelebungen.

In diesem Buch sollen nun nicht die unterhaltsamen oder technischwissenschaftlichen Aspekte vorgestellt werden, sondern die Erkenntnisse auf der geistigen Meta-Ebene. Sie führen zu den Antworten auf die Fragen:

- Warum geht etwas schief?

- Welche Rolle spielt dabei unsere Art zu denken?
- Wie können wir neu denken?
- Wie müssen wir neu denken?

Diese Antworten zu finden und zu veröffentlichen, dazu fühle ich mich heute berufen.

Das Denken neu zu denken, das geschieht nicht mit einem einzigen Kunstgriff, sondern Schritt für Schritt. Wort für Wort. Gedanke für Gedanke. Gespräch für Gespräch.

EINLEITENDE UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ZUM THEMA „DENKEN“

ÜBLICHES DENKEN ÜBER DIE URSACHEN VON SCHÄDEN

Trotz der zunächst unüberschaubaren Vielfalt an Forschungsergebnissen kristallisierten sich im Laufe der ersten Berufsjahre grundlegende Befunde heraus, die mich zunächst auch selbst verblüfft haben. Die wesentlichsten Erkenntnisse aus dieser Zeit waren:

1. Die Menschen denken üblicherweise monokausal. Sie glauben, dass jeder Schaden eine ganz bestimmte Ursache hat. Die wissenschaftlichen Untersuchungen ergaben jedoch: Schäden und Leid entstehen niemals durch eine einzige Ursache, sondern immer durch ein **Zusammenwirken von verschiedenen Ursachen**,
 - die, jede für sich allein, harmlos sind,
 - die u. U. jahrelang vorhanden sind,
 - die zunächst nichts miteinander zu tun haben,
 - die meist durch eine Kleinigkeit miteinander verknüpft werden,
 - deren Verknüpfung nicht bedacht und nicht vorhergesehen wird¹.
2. Die Menschen denken, dass man mit der Einführung einer Sicherheitsmaßnahme das Risiko reduzieren kann. Tatsächlich reduziert jede neu eingeführte Sicherheitsmaßnahme das alte Risiko, aber sie erzeugt ein neues Risiko, weil sich mit der höheren Sicherheit das Verhalten der Menschen ändert. Sie gehen neue Wagnisse ein. Die Folge davon ist: **Die Summe aller Risiken bleibt immer gleich**. Die Wissenschaft nennt dieses Phänomen „Risikohomöostase“. Der Volksmund drückt es so aus: „Wenn es dem Esel zu wohl wird, geht er aufs Eis.“

3. Die Menschen denken vorwiegend, dass Schäden und Leid durch plötzliche und unvorhersehbare Ereignisse (Untat, Unfall oder Unglück) verursacht werden. Tatsächlich entstehen sie aber primär durch **anhaltende und deshalb beobachtbare Zustände** (Unwissen, Unachtsamkeit, Unsinn, Untugenden oder Unvermögen), d.h. durch **fehlerhaftes Denken**. Diese Zustände rufen schließlich die Ereignisse hervor².
4. Die Menschen haben auf Grund ihres traditionellen Denkens **zu viel Angst vor externen Bedrohungen** (früher: Geister, Dämonen, Götter, Hölle, Fluch, Hexen; heute: Klimawandel, Weltwirtschaftskrise, Viren, höhere Gewalt, Terrorismus) und **zu wenig Angst vor den entscheidenden internen Bedrohungen** (Vorurteile, Betriebsblindheit, Selbstüberschätzung, Kurzfristdenken, Oberflächlichkeit, u.v.a.m.).
5. Traditionelles Denken bewirkt **zu viel Vertrauen auf materielle Sicherheiten** (u.a. Besitz, Geld, Mauern, Alarmanlagen, Airbag, Waffen) und legt **zu wenig Wert auf die entscheidenden immateriellen Sicherheiten** (u.a. Wachheit, Selbstkritikfähigkeit, innere Stimme, Veränderungsbereitschaft, Zuversicht, Weltoffenheit, Weisheit).

Das angesammelte Wissen über Risiken, Gefahren, Schäden und Katastrophen prägte über die vielen Jahre nicht nur mein berufliches, sondern auch mein privates Leben. Die lichtvollen Seiten des Lebens traten in den Hintergrund und die Schattenseiten bekamen einen immer bedrohlicheren Stellenwert. Sie begannen sogar ein tendenziell manisches Potential zu entwickeln.

Ab 2010 konnte und wollte ich mich von den Negativszenarien lösen, um nicht schwermütig zu werden. Ich beschloss, all die angesammelten Antworten auf die Frage „Warum geht etwas kaputt?“ zu verwenden, um daraus völlig neue Schlüsse zu ziehen. Ich war mir sicher, dass mein „altes“ Wissen ein wertvoller Schlüssel für die Antwort auf die Frage war: „Wie entsteht Erfolg?“. Die neuen Forschungsthemen wurden daraufhin:

- Anastrophenschutz (Anastrophe als Gegenteil von Katastrophe)
- Chancenmanagement (als Weiterentwicklung von Risikomanagement)
- Denken (als Vorstufe von Handeln).

Dabei entstand eine neue Neugier, eine neue Freude am Leben und an den Mitmenschen. Und dieses Buch.

ÜBLICHES DENKEN ÜBER DIE URSACHEN VON ERFOLG UND MISSERFOLG

Auf der Suche nach entscheidenden Wesenszügen im Denken, die entweder zu Erfolg oder zu Misserfolg führen, bin ich auf wichtige Verhaltensmuster gestoßen. Es handelt sich um die Arten und Weisen, wie Menschen beurteilen, ob sie eine Kontrolle haben über ein Ereignis, das ihnen widerfährt. Man kann es auch anders formulieren: ob sie sich selbst als Verursacher fühlen für ihre Erfolge und Misserfolge oder ob sie andere dafür verantwortlich oder schuldig machen. Die Psychologen benennen diese Art der Ursachenzuweisung mit den Begriffen ‚Kontrollüberzeugung‘ und ‚Attributionsstil‘.

Wird eine Person nach einem persönlich erlebten Erfolg bzw. nach einem Misserfolg gefragt, wer oder was dieses Ereignis verursacht hat, dann sind prinzipiell folgende fettgedruckten Zuweisungen (Attributionen) alternativ möglich:

- entweder **internal** („Ich“) oder **external** („Andere“),
- entweder **temporär** („Dieses Mal“) oder **permanent** („Immer“).

Je nachdem, wie nun die Zuweisungen miteinander kombiniert werden, ergeben sich vier einfache Attributionsstile für Erfolg:

- a) internal mit temporär, z.B.: „Ich habe mich dieses Mal mächtig angestrengt.“
- b) internal mit permanent, z.B.: „Das fällt mir leicht, dafür habe ich ein Talent.“

- c) external mit temporär, z.B.: „Meine Frau hat mir diesen guten Rat gegeben.“
- d) external mit permanent, z.B.: „Meine Mitarbeiter sind immer hochmotiviert.“

und vier einfache Attributionsstile für Misserfolg:

- e) internal mit temporär, z.B.: „Ich habe mich nicht gut vorbereitet.“
- f) internal mit permanent, z.B.: „Ich bin schon immer der geborene Pechvogel.“
- g) external mit temporär, z.B.: „Mein Berater hat übersehen, dass“
- h) external mit permanent, z.B.: „Meine Kollegen denken alle immer nur an sich.“

Diese acht Attributionsstile (a bis h) sind in der Tabelle 1 als gelb markierte Felder dargestellt. Jeder dieser Stile hat ein symptomatisches Verhalten zur Folge (grün markiert). Wenn diese Folgewirkungen in angemessenem Umfang, also nicht zu wenig und nicht zu viel, eintreten, dann helfen sie den Personen, sich weiter zu entwickeln.

Tabelle 1 Acht einfache und gebräuchliche Attributionsstile

Attribution Ursachen- zuweisung	Erfolg		Misserfolg	
	internal	external	internal	external
temporär, instabil	a) „Ich habe mich dieses Mal mächtig angestrengt.“ ↓ Entspannung	c) „Meine Frau hat mir diesen guten Rat gegeben.“ ↓ Dankbarkeit	e) „Ich habe mich nicht gut vorbereitet.“ ↓ Anspannung	g) „Mein Berater hat übersehen, dass ...“ ↓ Konfliktlösung
falls zu wenig:	→ Überlastung	→ Isolation	→ Passivität	→ Missbrauch
falls zu viel:	→ Trägheit	→ Abhängigkeit	→ Überlastung	→ Aggression
permanent, stabil	b) „Das fällt mir leicht. Dafür habe ich ein Talent.“ ↓ Selbstbewusstsein	d) „Meine Mitarbeiter sind immer hochmotiviert“ ↓ Zuversicht	f) „Ich bin schon immer der geborene Pechvogel.“ ↓ Demut	h) „Meine Kollegen denken immer nur an sich.“ ↓ Argwohn
falls zu wenig:	→ Minderwertigkeitsgefühl	→ Resignation	→ Selbstüberschätzung	→ Opferrolle
falls zu viel:	→ Selbstüberschätzung	→ Leichtsinn	→ Depression	→ Lähmung

Meine anfänglichen Recherchen erfassten das Verhalten von hunderten von Menschen aus meinem beruflichen, privaten und öffentlichem Umfeld, die ich persönlich befragt habe. Außerdem wertete ich auch hunderte Aussagen von überregional bekannten Sportlern, Politikern und sonstigen

Prominenten aus, die von Journalisten nach den Gründen für ihre Erfolge und Misserfolge gefragt wurden.

Die folgenden Ergebnisse stellen somit einen möglicherweise repräsentativen Querschnitt der verschiedenen Verhaltensmuster in Deutschland dar:

- Manche Menschen attribuieren bzw. hinterfragen gar nicht; sie machen sich keine Gedanken darüber, warum was wann und wie passiert ist; d.h. sie erleben keine Lerneffekte und entwickeln sich nicht weiter.
- Die meisten geben sich mit einem einzigen Feld (von a bis h) zufrieden. Das ist meist dasjenige, das ihnen als erstes in den Sinn kommt. Sie nehmen die Wirklichkeit nur ausschnittsweise wahr; ihr Lerneffekt ist gering.
- Manche nützen mehrere Felder, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass ein Attributionsstil allein zu engstirnig ist. Sie können sich deshalb leichter weiterentwickeln.
- Nur ganz wenige machen sich die Mühe, jedes Mal in allen acht Feldern nach Ursachen zu suchen; das ist ideal für eine erfolgsorientierte Weiterentwicklung!
- Manche favorisieren bestimmte Felder und vernachlässigen die anderen Felder; sie blenden einen Teil der Wirklichkeit aus und vergeben sich einige Chancen.
- Manche meiden strikt ganz bestimmte Felder; das werden ihre sog. blinden Flecke; diese sind häufig an größeren Unglücken beteiligt.
- Die meisten Menschen attribuieren mit einem für sie charakteristischen Attributionsstil über sehr lange Zeit, manche sogar ein Leben lang. Es kann jedoch sein, dass sich der Stil zwischen ihren einzelnen Lebensbereichen (wie z.B. Beruf, Sport, Partnerschaft oder Geldgeschäfte) unterscheidet.

Leider erfahren die Menschen – meist schon als Kinder – negative Prägungen, siehe Kapitel ‚Innere Antreiber und Innere Bremser‘, die sie

daran hindern, diese acht Attributionsstile a) bis h) frei und in ausgewogenem Umfang zu wählen. Wer deshalb einen oder mehrere Attributionsstile zu wenig oder zu viel anwendet, zahlt jeweils einen hohen Preis dafür, siehe waagrechte Pfeile in der Tabelle. Diese Konsequenzen (rot markiert) führen alle zu einer Blockade der Entwicklung der Persönlichkeit. Diese Blockade ist besonders dann folgenschwer, wenn das Zuwenig oder Zuviel zu einer Gewohnheit wird.

Diese negativen Folgewirkungen kann jeder Leser (und auch ich selbst) an der eigenen Lebensgeschichte beobachten. Aber viel leichter und unterhaltsamer ist es, sie bei vielen seiner Mitmenschen zu studieren. Die dabei beobachtbaren Folgewirkungen Überlastung, Selbstüberschätzung, Aggression, etc. lassen rückschließen, welche Attributionsfehler sich der Einzelne angewöhnt hat. Diese Erkenntnis kann nicht nur helfen, die Betroffenen zu beraten, sondern auch die eigene Erfolgsorientierung schrittweise zu verbessern.

Wichtig für die erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung ist somit die Nutzung aller acht Attributionsstile in einem ausgewogenem Verhältnis.

In der Praxis allerdings neigen die meisten Menschen nach einem Misserfolg spontan zum externalen Zuweisen. Das heißt, sie neigen dazu, **die Schuld bei anderen zu suchen**, wenn sie nach dem Grund für den Misserfolg gefragt werden. Beispiele:

- Autofahrer: In über 90 % ihrer Verkehrsunfälle sehen sie die Schuld bei Anderen.
- Geschiedene: Bei über 90 % war der Partner an ihrer Scheidung schuld.
- Politiker: Bei über 90 % wird Anderen die Schuld am Nichterreichen eines Ziels gegeben.
- Manager: Über 90 % geben Anderen die Schuld an Verlusten.

- Fußballspieler: Bei über 90 % ihrer Fouls ist der Gegner schuld oder wird dem Schiedsrichter ein Fehler unterstellt.
- Bei streitenden Kindern ist in über 90 % der Streitfälle das andere Kind schuld.

Offensichtlich gibt es nach Misserfolgen keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Denken von Erwachsenen und dem von Kindern. Dass die Menschen im ersten Augenblick des Erkennens eines Misserfolgs die Schuld nicht gerne bei sich suchen, ist nicht überraschend. Die Ursachenzuweisung ist jedoch bei denselben Personen völlig gegenläufig, wenn sie nach den Gründen für ihre Erfolge gefragt werden. Dann sehen sie die Ursachen nicht bei Anderen, sondern fast nur in ihrer eigenen Person begründet. In diesen Fällen attribuieren sie nicht external, wie bei den Misserfolgen, sondern internal.

Dieselben Personen verhalten sich erneut inkongruent, wenn sie nach den Ursachen von Erfolg und Misserfolg von anderen Menschen gefragt werden. Deren Erfolge werden überwiegend external attribuiert („Naja, das hätte er alleine nie geschafft.“) und deren Misserfolge internal („Ich hab’s ja vorher gewusst: Er ist völlig ungeeignet.“). Auch an diesen inkongruenten Zuweisungen kann man misserfolgsorientierte Menschen erkennen.

Spannend wird es, wenn man das weitere Nachdenken verfolgt. Normalerweise kommen nach Misserfolgen allmählich einige Selbstzweifel und man überlegt sich, ob man nicht doch irgendwie / irgendwann / irgendwas hätte anders machen können, um den Misserfolg zu vermeiden. Und nach Erfolgen, bei denen Andere mitgewirkt haben, kommt dann – hoffentlich doch noch – das Gefühl der Dankbarkeit, so dass man sich bei den Unterstützern in angemessener Form erkenntlich zeigt (siehe auch meine Danksagung am Ende des Buches).

Wie gut dieses Nachdenken funktioniert, das entscheidet letztlich darüber, welcher Erfolgstyp man im Verlaufe des Lebens wird:

- **Dauerhaft erfolgreiche** Menschen suchen bei jedem Erfolg und bei jedem Misserfolg zuerst die Ursache bei sich (internal), danach auch external. Gleichermaßen verfahren sie, wenn sie nach den Erfolgen / Misserfolgen von anderen Menschen gefragt werden.
- **Dauerhaft misserfolgreiche** Menschen suchen bei eigenem Erfolg die Ursache nur internal, und bei eigenem Misserfolg nur external. (Bei fremdem Erfolg / Misserfolg verhalten sie sich meist umgekehrt.) Sie neigen darüber hinaus zu den Verallgemeinerungen wie „immer“ und „nie“.

ÜBLICHES DENKEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER WIRTSCHAFT

Anfangs der 1990er Jahre hatte ich angenommen, dass ich die besten Beispiele für ein dauerhaft erfolgreiches Verhalten am ehesten in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft finde. Auf der Suche nach solchen aktuellen und bedeutenden Vorbildern habe ich deshalb bei einigen großen Unternehmen um Interviews gebeten. Die Auswahl bezog sich auf Personen, die von führenden Wirtschaftsmagazinen als Topmanager bezeichnet wurden. Sie trugen Auszeichnungen, wie z.B. Manager of the Year, Ehrendoktorwürde, Bundesverdienstkreuz u.v.a.m.

Die beiden Hauptfragen nach ihren persönlichen Attributionsstilen bzw. Kontrollüberzeugungen lauteten:

- „Wo sehen Sie die Gründe für Ihre Erfolge?“
- „Wo sehen Sie die Gründe für Ihre Misserfolge?“

Meine Hoffnung, jeweils ein Vorbildverhalten für Erfolgsorientierung bestätigt zu bekommen, wurde fast jedes Mal enttäuscht. Weil ich dieses negative Ergebnis nicht glauben konnte und auf eine höhere Validität überprüfen wollte, habe ich anschließend meine Befragung auf fast 200 Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft ausgeweitet. Gefragt wurden

vor allem DAX-Unternehmen, aber auch viele andere Marktführer in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre. Das Ergebnis hat mich erschüttert:

Die deutliche Mehrheit der Führungskräfte hatte die o.g. Merkmale der dauerhaft misserfolgreichen Menschen.

Dieses Ergebnis hat bei mir selbst natürlich viele Zweifel aufgeworfen, wie z.B.:

- Habe ich die falschen Fragen gestellt?
- Habe ich die Antworten missverstanden?
- Haben die Gefragten vielleicht nicht ehrlich geantwortet?
- Habe ich die falschen Schlüsse gezogen?
- Habe ich falsch ausgewertet?
- Habe ich die falschen bzw. die nicht repräsentativen Personen befragt?

Falls alles mit „Nein“ zu beantworten wäre, oder anders formuliert, falls meine Studienergebnisse korrekt wären, müsste ich mich fragen:

- Warum wurden diese offenbar misserfolgsorientierten Menschen zu Führungskräften ausgewählt?
- Welche Erfolge könnte die deutsche Wirtschaft erwarten, wenn dagegen die Mehrheit der Führungskräfte aus dauerhaft erfolgreichen Menschen bestünde?

Falls alle o.g. Zweifel mit „Ja“ zu beantworten wären, bzw. falls die Studienergebnisse alle falsch wären, kann ich mich fragen:

- Warum gibt es so viele Spitzenmanager (oder auch Spitzenpolitiker), die nach einem eindrucksvollen Höhenflug dramatisch abgestürzt sind?
- Warum gibt es nur so wenige Spitzenmanager, die auch nach dem Ende ihres Berufslebens bzw. in hohem Alter noch als Vorbilder für

erfolgreiches Führen gelten?

Es liegt ganz einfach an einer besonderen und tief verankerten Attributionskultur in der Wirtschaft. Wenn ein Unternehmen Erfolg hat, dann wird das häufig – vor allem firmenintern – den amtierenden Spitzenmanagern zugeschrieben. Daraus leiten sie das Recht auf hohe Gehälter und Bonuszahlungen ab. Wenn es dagegen misserfolgreich ist, dann wird die Ursache externen Gründen zugeschrieben, wie z.B. der staatlichen Wirtschaftspolitik, den Gewerkschaften, dem geänderten Konsumverhalten, der unfairen Konkurrenz oder der Globalisierung. Diese Gründe kann man tatsächlich nachlesen in den jährlichen Geschäftsberichten. Selbst die größten und namhaftesten Konzerne pflegen diese Kultur. Die hohen Bonuszahlungen bleiben unverändert, selbst wenn Milliardenverluste eingefahren worden sind, wie z.B. nach verfehlten Jahreszielen oder nach misslungenen Fusionen.

Der größte Misserfolg für ein Unternehmen ist letztlich eine Insolvenz, die zur Auflösung des Unternehmens führt. Auch in diesem Fall attribuieren die Führungskräfte – zumindest in Deutschland – external. In Japan hingegen ist es Usus, dass die Topmanager die Schuld auf sich nehmen.

Es ist aus externer bzw. neutraler Sicht bemerkenswert, dass keine der spektakulärsten Insolvenzen der letzten Jahrzehnte durch äußere Ursachen oder Ereignisse entstanden ist. Die Ursachenzuweisung muss somit „internal und permanent“ erfolgen und sie weist jeweils auf einen Zustand des Missmanagements hin, der sich über längere Zeit hinzog:

- Texaco: 1987
- Coop: 1989
- Barings Bank: 1995
- Mannesmann: 2000
- Enron: 2001
- Kirch Media: 2002

- Philipp Holzmann: 2002
- Swissair: 2002
- Parmalat: 2003
- Worldcom: 2005
- Lehman Brothers: 2008
- General Motors: 2009
- Schlecker: 2012
- Financial Times Deutschland: 2012
- Praktiker: 2013
- Air Berlin: 2017

Misserfolge durch Zustände

Es gibt daneben zahlreiche Unternehmen, die bekanntermaßen durch plötzliche Ereignisse spektakuläre Verluste erlitten haben. Sie werden üblicherweise „internal und temporär“ oder „external und temporär“ attribuiert:

- Hoffmann-La-Roche: 1976, Seveso
 - Metropolitan Edison Comp.: 1979, Three Mile Island
 - Union Carbide: 1984, Bophal
 - Energoatom: 1986, Chernobyl
 - Sandoz-Clariant: 1986, Basel Schweizerhalle
 - Occidental Petroleum: 1988, Piper Alpha
 - ExxonMobil: 1989, Exxon Valdez
 - Deutsche Bahn: 1998, Eschede
 - Air France: 2000, Concorde-Crash
 - Silverstein Properties: 2001, 9/11
 - TotalFinaElf: 2001, Toulouse, Explosion
 - BP: 2010, Deepwater Horizon
 - Tepco: 2011, Fukushima
-

Misserfolge durch Ereignisse

Obwohl diese Unternehmen auch sehr hohe Verluste erlebt haben, teilweise in Milliardenhöhe, haben sie diese Ereignisse überlebt.

Man kann daraus schlussfolgern:

- **Unternehmen sterben nicht wegen plötzlicher und unvorhersehbarer Ereignisse, die u.U. von außen auf das Unternehmen einwirken.**
- **Unternehmen sterben an dauerhaften und beobachtbaren Zuständen, die innerhalb des Unternehmens herrschen.**

Zwar hat jedes Unternehmen viele professionelle Funktionen, die sich um die Sicherheit bzw. um die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs kümmern müssen, wie z.B. Aufsichtsrat, Beirat, Wirtschaftsprüfung, Controlling, Revision, Compliance, Security, IT-Sicherheit, Qualitätssicherung, Krisenmanagement u.v.a.m. Deren Aufgabe ist ausschließlich, das Unternehmen vor schädlichen Zuständen und Ereignissen zu schützen. Dennoch sind selbst die bedeutendsten Unternehmen der Welt nicht vor Misserfolgen gefeit. Warum?

Eine Antwort kann man aus den offiziellen Geschäftsberichten der Unternehmen ableiten. Dort werden in den pflichtgemäßen und freiwilligen Berichtsteilen die Lage, die Prüfungsergebnisse und die Risiken beschrieben. Es ist charakteristisch für alle Berichte, dass stets der Schwerpunkt der Risiken und Unwägbarkeiten auf externe Ursachen gelegt wird, wie z.B. Markt-, Finanz-, Beschaffungs-, Länderrisiken, Naturkatastrophen, Terrorismus. Das ist klassische externale Schuldverschiebung, oder historisch noch älter: antike Sündenbocksuche.

Die **wichtigsten Gefahren**, die subtil im Unternehmen und in seinem Management lauern, werden nicht genannt. Das sind ganz einfach die menschlichen Schwächen, siehe linke Spalte der nachstehenden Liste. Sie werden nicht offengelegt und deshalb auch nicht gebührend behandelt. Führungskräfte werden üblicherweise geschult, ihre derartigen menschlichen Schwächen zu verbergen, indem sie diese Eigenschaft mit eleganteren Begriffen verbrämen, siehe rechte Spalte:

Gier	→ „Ehrgeiz“
Hass	→ „Leidenschaft“
Angst	→ „Verantwortungsgefühl“
Eitelkeit	→ „Selbstbewusstsein“
Falschheit	→ „Flexibilität“
Herdentrieb	→ „Teamfähigkeit“
Unwissenheit	→ „Objektivität“
Bequemlichkeit	→ „Stressresistenz“
Kurzfristdenken	→ „Entschlossenheit“
Oberflächlichkeit	→ „Souveränität“
Betriebsblindheit	→ „Erfahrung“
Machtmissbrauch	→ „Ungeduld“
Fehlertvertuschung	→ „Großzügigkeit“
Schubladendenken	→ „Ordnungsliebe“
Führungsschwäche	→ „Pragmatismus“
Selbstüberschätzung	→ „Zielstrebigkeit“
Veränderungswiderstand	→ „Zuverlässigkeit“.

Dieses Ausblenden der wichtigsten Risiken eines Unternehmens wird von professionellen Verbänden ebenfalls gepflegt. Beispielsweise verspricht der Bundesverband „Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft“, kurz ASW³, seinen Kunden in der deutschen Wirtschaft:

„... Der ASW Bundesverband befasst sich mit sämtlichen Bedrohungen für Unternehmen: Wirtschaftskriminalität. Spionage. Cyber-Crime. Extremismus. Terrorismus. Unsere Leistungen sind auf alle unternehmerischen Schutzebenen ausgerichtet: Schutz von Know-how und Mitarbeitern. Sicherung von Vermögen und Wertschöpfungsketten...“

Auch der ASW fokussiert auf die externalen Risiken und beachtet die wichtigeren internalen Risiken kaum.

¹ Es gibt vorsätzliche Zerstörungen, wie z.B. Brandstiftung oder Mord, die sich zunächst mit einer einzelnen Ursache erklären lassen. Aber bei genauerer Betrachtung, beim Hinterfragen, kann man auch dafür verschiedene zusammenwirkende Voraussetzungen entdecken.

² Beispiele für fehlerhaftes Denken: a) Ursachen von Weltkrieg: u.a. staatlicher Rechtsradikalismus, Imperialismus und wahnhafte Selbstüberschätzung; b) Ursachen von 9/11: je nach offiziellen oder inoffiziellen Theorien: einerseits Folgsamkeit gegenüber Allahs Willen, islamischer Vergeltungswille wegen der US-Politik zur Unterstützung Israels, sowie der Glaube, die Welt durch Terror zielgerichtet verändern zu können, andererseits – je nach Art der sog. Verschwörungstheorien – verdeckte politische und wirtschaftliche Interessen sowie Skrupellosigkeit; c) Ursachen von Autounfall: z.B. mangelnde Aufmerksamkeit und/oder Überschätzung der eigenen Fahrkünste; d) Ursache von Tsunamikatastrophe: Missachtung jahrtausendealter Erfahrungen bezüglich Flutgefahren; e) Ursachen der Fukushima-Katastrophe: kaufmännische und politische Beschränkungen der Reaktorsicherheit; f) Ursachen der Finanzkrise Subprime 2007: sorglose Überdimensionierung von Investitionsprojekten, exzessive Spekulation; g) Ursachen von Insolvenz: fehlendes Risikobewusstsein, Leichtsinn oder kalkulierte Überschuldung; h) Ursache von Flugzeugabsturz: z.B. Planungsfehler beim Fail-Safe-Prinzip; i) Ursachen von Amok: private und/oder gesellschaftliche Erziehungsmängel beim Umgang mit Konflikten.

³ <https://asw-bundesverband.de/themen/>

GRÜNDUNG DES ZENTRUMS FÜR SYSTEMISCHES DENKEN

Ab dem Jahr 2010 war mir das Nachdenken über Sinn und Zweck von Erfolg und Misserfolg besonders wichtig. Zusammen mit einem Netzwerk von Menschen aus unterschiedlichen Berufen, Religionen, Kulturkreisen, mit verschiedenen Talenten und Weltanschauungen gründete ich das „Zentrum für Systemisches Denken“⁴, nachfolgend ZfSD genannt. Wir begannen, ein Denken zu erforschen, das vor allem in der Wirtschaft und Politik für viele Menschen neu oder ungewohnt war: das systemische Denken.

Vielen Psychologen und Soziologen war dieses Denken schon länger vertraut⁵. Sie haben verstanden, dass die Probleme eines Menschen nicht nur von ihm allein erzeugt werden, sondern immer das Ergebnis eines ihn umgebenden Systems sind (z.B. Beziehung, Familie, Gruppe, Firma, Gesellschaft, etc.). Entsprechend wichtig war es für sie, nichtlineare Beziehungen und multikausale Abhängigkeiten deutlich zu machen. Ein schönes Beispiel dafür ist das Arbeiten, Fühlen und Denken mit Hilfe der sog. Familienaufstellungen. Dabei werden die Konflikte oder Probleme von Personen dargestellt durch unbeteiligte Stellvertreter mittels einer räumlichen Aufstellung. Obwohl die Darsteller nicht persönlich im Konflikt involviert sind, können sie in ihrer räumlichen Konstellation meist verblüffend zutreffende Aussagen über die Beziehungen und Wechselwirkungen im realen System machen.

Dieses systemische Denken von Therapeuten konnte sich jedoch kaum über ihr Fachgebiet hinaus verbreiten. Aus der Sicht des ZfSD ist dieses Denken gleichwohl für alle Berufsgruppen und Gesellschaftsbereiche wichtig. Es sollte jedoch nicht so verstanden werden, dass das systemische Denken das bisher gewohnte Denken ersetzen könne, sondern dass das systemische Denken zusätzlich gelernt werden muss und schließlich das fachspezifische Denken wie ein übergeordnetes Denken leiten soll.