

## Shifting Mindsets – geht das überhaupt?

<https://t2informatik.de/blog/projektmanagement/shifting-mindsets-geht-das-ueberhaupt/>

### Inhaltsverzeichnis

Kategorien von Veränderungen  
Was genau ist ein Mindset?  
Mit Zielstrebigkeit zum Erfolg?  
Die Denkfehler des rationalen Bewusstseins  
Die Entwicklung von Bewusstsein  
Second-Tier Denken ist die Lösung  
Scheitern dank falscher Abstraktionsstufe  
Lösungen zweiter Ordnung  
Shifting Mindsets funktioniert  
Fazit

Veränderungsprozesse sind schwierig, weshalb die meisten scheitern. Die Quote des Scheiterns von 70-80% bei unternehmerischen Change Prozessen ist noch deutlich besser als sämtliche Zahlen zu den privaten Themen „abnehmen“, „gesünder ernähren“, „rauchen stoppen“ oder „mehr Sport“.

Bei dieser Sachlage muss man davon ausgehen, dass **systemische Denkfehler** vorliegen. Den ersten können wir an dieser Stelle aufdecken, es ist die Gleichsetzung von Change und Transformation. Change Management ist der Sammelbegriff von Ansätzen zur Veränderung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Damit wird keine Aussage über die Abstraktionsstufe der Veränderungen getroffen.

### Kategorien von Veränderungen

Veränderungen erster Ordnung, auch Translationen genannt, sind quantitative Veränderungen **innerhalb** eines Systems. Sie erweitern das Repertoire an Kenntnissen und Fertigkeiten. Softwareentwicklung ist eine Veränderung erster Ordnung, die zwar komplex (in Abgrenzung zu kompliziert) ist, aber dennoch wesentlich weniger herausfordernd als eine Veränderung zweiter Ordnung.

Transformationen bedeuten die **qualitative Veränderung des Systems**, es ist vertikales Wachstum, das eine Aktualisierung der Denkweise und des Wertesystems erfordert. Damit ist ein Paradigmenwechsel oder Bewusstseinswandel gemeint. Es liegt auf der Hand, dass die Veränderung des Mindsets anderer Herangehensweisen bedarf als eine Translation.

### Veränderungen und Komplexität

Beide Veränderungskategorien erfordern ein Verständnis von Komplexität, den Umgang mit Emergenz, Dynamik, Widersprüchlichkeit, Wechselwirkungen und zirkulärer Logik (Synchro-

nizität). In keinem der Standardmodelle des Change Managements von Lewin, Kotter oder Krüger finden sich diese Begriffe wieder. Sie gehen von linearen, kausalen Prozessen aus, womit der zweite systemische Denkfehler identifiziert ist.

## Was genau ist ein Mindset?

Werfen wir einen Blick auf den Begriff „Mindset“. Die Übersetzung lautet „Geisteshaltung, Denkweise“. Dahinter verbergen sich folgende Aspekte (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) :

- Bedürfnisse
- Motive
- Annahmen, Vorurteile
- Erfahrungen
- Erwartungshaltung
- Ziele

Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass ein wesentlicher Teil dieser Aspekte nicht im Bewusstsein, sondern im Unbewussten wirksam ist. Wie sollte es möglich sein, etwas zu verändern, was nicht bewusst ist? Wir haben den dritten systemischen Denkfehler gefunden!

## Mit Zielstrebigkeit zum Erfolg?

Zielerreichung durch rationales Denken: Man definiert ein Ziel (Soll-Zustand), plant die Meilensteine und ...scheitert, weil in dieser Vorgehensweise mehrere Denkfehler stecken:

1. Die Annahme, man kenne den Mechanismus, der von A nach B führt, ist Ausdruck eines mechanistischen Weltbilds, das nur durch Ignorieren der Lebendigkeit der Komplexität existieren kann.
2. Die Annahme, das Verhalten von Menschen würde durch Vernunft gesteuert. Tatsächlich wird rund 90% allen Verhaltens aus dem Gedächtnis gespeist, in dem sämtliche Erfahrungen seit dem Mutterleib gespeichert werden. Affekte und Gefühle steuern in Form von Handlungsmotiven das Verhalten, welches anschließend rational begründet wird.
3. Selbstdisziplin ist eine erschöpfliche, keine unendliche Ressource. Gemäß Zürcher Ressourcenmodell<sup>[1]</sup> sollten maximal 20% des Verhaltens über Disziplin gesteuert werden müssen. Veränderungsstrategien, die auf Selbstdisziplin setzen und gegen die inneren, meist unbewussten Bedürfnisse ankämpfen, haben auf Dauer keine Chance.
4. Die Ansteuerung eines konkreten Ziels kann nur eine Veränderung erster Ordnung sein. Transformationen schließen konkrete Ziele generell aus. Mehr dazu erfahren Sie im Verlauf des Artikels.

## Die Denkfehler des rationalen Bewusstseins

Alle vorgenannten Denkfehler haben eine Gemeinsamkeit, sie entspringen der linken, rational-analytischen Seite unseres Gehirns, dem Verstand. Sie ignorieren Komplexität, Lebendigkeit

und Subjektivität. Das ist Ausdruck der **rationalen Bewusstseinsstruktur**, die derzeit dominant ist und die es zu transformieren gilt, um mit Komplexität souverän umgehen zu können.

Sowohl aus der Bewusstseinsforschung als auch aus der Kybernetik haben wir die Erkenntnis, dass die Steuerung eines Systems komplexer sein muss als das zu steuernde System. Hier ist der wahre Grund für das flächendeckende Scheitern von Veränderungsprozessen. Die Herangehensweisen sind **nicht** komplexer als die Probleme. Davon eingeschlossen ist Agilität, denn auch Agilität ist nur die **Reaktion** auf Komplexität, kein souveräner Umgang. In der Medizin würde man es Symptombehandlung nennen.

## Die Entwicklung von Bewusstsein

Es gibt verschiedene Modelle der Bewusstseinsentwicklung, mit unterschiedlicher Fokussierung von Entwicklungslinien. Im unternehmerischen Kontext ist die Arbeit von Clare W. Graves<sup>[2]</sup> besonders hilfreich, der die Entwicklung von Werten erforschte. Für ihn standen **die Arten** des Denkens und Tuns im Mittelpunkt, die aber ständig in Gefahr sind, mit **Inhalten** des Denkens und Tuns verwechselt zu werden.

Er identifizierte sechs Bewusstseinsstufen, die sich in einer Spirale zunehmender Komplexität entwickeln und die er zu einer Kategorie zusammenfasste. Das Signifikante der First-Tier Ebenen ist die Überzeugung, dass nur die eigenen Weltansicht gut und richtig ist.

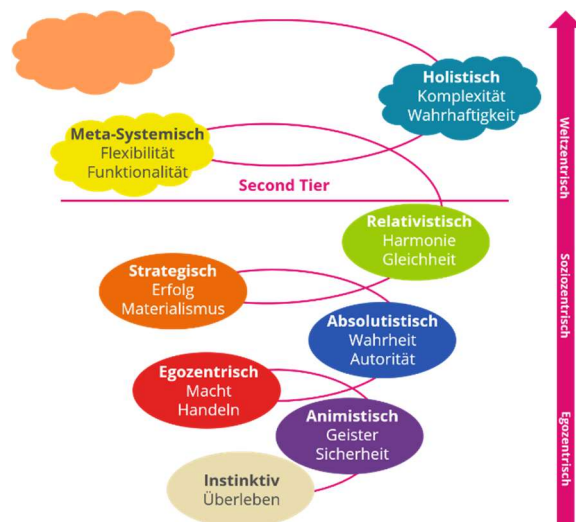
Dennoch haben ca. 2% der Menschheit den großen Sprung zur zweiten Kategorie von Bewusstsein gemeistert. Ab der ersten Stufe des Second-Tier Denkens ergibt sich ein fundamental anderer Umgang mit Komplexität. Komplexität wird nun als Chance und Ressource verstanden und unterschiedliche Weltansichten und Denkweisen können gewertschätzt werden bei Wahrung des eigenen Wertesystems.

## Second-Tier Denken ist die Lösung

Second-Tier Denken entspricht also in etwa dem, was seit einiger Zeit unter dem Buzzword „Agiles Mindset“ postuliert wird. Darunter fallen Begriffe wie „Fokussierung auf Wertschöpfung und Teamarbeit“, „Pragmatismus“, „Veränderungsbereitschaft“ und „kontinuierliches Lernen“.

Die Transformation, die auf eine Stufe **jenseits** der Rationalität abhebt, kann unmöglich mit rationalen Strategien erreicht werden. Das ist einleuchtend, oder? Es braucht also einen transrationalen, meta-systemischen Ansatz, um Transformation zu bewirken.

Second-Tier Denken bedeutet nicht nur einen souveränen Umgang mit Komplexität, sowie die Verbindung unterschiedlicher Perspektiven, sondern auch die Fähigkeit, die unbewussten Denkstrukturen durchschauen zu können, die allen Weltansichten zugrunde liegen. Nur wenn diese erkannt und sichtbar gemacht werden können, kann man sie auch verändern.



## ...die meistens nicht verstanden wird

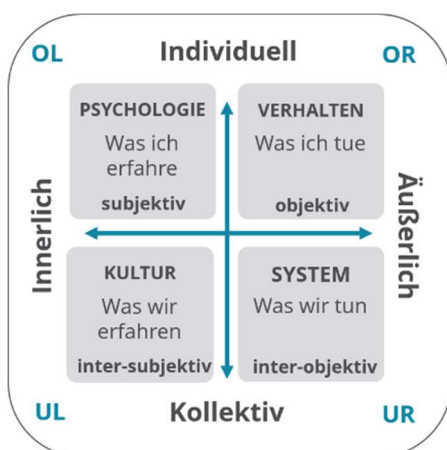
Prinzipiell kann aber Komplexität nur auf der eigenen oder den darunter liegenden Ebenen verstanden werden kann. Komplexere Ebenen werden nicht als funktionaler verstanden und deshalb abgewertet und bekämpft. Hier ist die Ursache dafür, dass viele Entscheider an rationalen Strategien festhalten die scheitern, statt komplexere, holistische Strategien anzuwenden.

## Ein plakatives Beispiel für Scheitern dank falscher Abstraktionsstufe

Dieses Beispiel entstammt nicht dem Unternehmenskontext, betrifft aber weltweit über 600 Millionen Menschen. Übergewicht ist Ausdruck davon, dass Essen nicht nur zu Befriedigung von Hunger eingesetzt wird, sondern auch um andere Bedürfnisse zu stillen. Sämtliche Strategien zur Reduktion von Gewicht sind Veränderungen erster Ordnung: Ernährungsumstellung, Diäten, Sport. Sie erfordern eine enorme Selbstdisziplin, die negative Gefühle erzeugt. Gleichzeitig fehlt die Ersatzbefriedigung der (unbewussten) Bedürfnisse, die vorher durch Essen gestillt wurden. Früher oder später kehren die Menschen zu ihrem ursprünglichen Verhalten zurück, weil unbefriedigte Bedürfnisse nur für eine gewisse Zeit zu ertragen sind. Die Erfolgsquote von Abnehmmaßnahmen liegt bei -7%, d.h., dass Menschen ein Jahr nach ihren Anstrengungen durchschnittlich 7% mehr Gewicht haben als vorher. (Quelle: Kegan, Robert, *Right Mind, Right Weight*)

## Lösungen zweiter Ordnung

Eine funktionale Strategie muss die **unbewussten Ursachen** von Verhalten erkunden und dafür **individuelle** Lösungen schaffen. Das gilt für Privatpersonen gleichermaßen wie für Unternehmen. Es gibt kein Best Practice in der Komplexität! Ausgangspunkt ist immer das JETZT und die Ausrichtung ist die Vision, die man entwickelt hat. Visionen sind Bilder, **Symbole eines Gefühls**, das man dauerhaft erreichen möchte. Eine Vision muss begeistern, motivieren und verbinden können. Das ist etwas völlig anderes als ein Soll-Zustand.



Man beseitigt ein Hindernis und beobachtet wie sich das System verändert, welche Aspekte emergieren. Diese gilt es zu integrieren, um dann erst den nächsten Schritt zu planen.

Veränderungen zweiter Ordnung adressieren die subjektiven, nicht messbaren inneren Dimensionen von Menschen (Psychologie) und Organisationen (Unternehmenskultur) ebenso wie die äußeren, messbaren Phänomene wie Strukturen und Prozesse. Es sind vier unterschiedliche Perspektiven die in Wahrheit wechselwirkenden Teile eines **untrennbaren** Ganzen sind, die nicht unabhängig voneinander verändert werden können.

## Shifting Mindsets funktioniert

Die Transformation von Mindsets ist möglich, wenn Offenheit und Veränderungsbereitschaft vorhanden sind. Es ist jedoch nicht möglich einen Menschen gegen seinen Willen zu

transformieren oder einen konkreten Soll-Zustand anzusteuern, weil das eine Mechanik voraussetzen würde, die im Bereich des Geistes nicht existiert. Transformation erfordert die Bewusstmachung unbewusster Konstruktionen und Muster durch eine Person, die diese bereits verändert hat.

Es ist in erster Linie ein Entblockieren einschränkender Sichtweisen und konfrontiert einen Menschen mit un guten Gefühlen und Ängsten, die aber durch diesen Prozess aufgelöst werden. Die Erlösung von Leid ist der beste Motivator für Transformation. Dazu kommt, dass die Handlungsvarietät durch Bewusstseinsentwicklung steigt und Bedürfnisse befriedigt werden können, die auf der vorigen Stufe unbefriedigt bleiben mussten. Jede höhere Stufe erweitert den Grad an Angstfreiheit, Mitgefühl und Lebensqualität.

Man sollte nicht verschweigen, dass Transformation eine gehörige Portion Mut braucht, weil es unmöglich ist vorher zu wissen, wie es sein wird, wenn ein Hindernis entfernt ist. Aber die Richtung ist bekannt, denn diese verläuft von egoistischen, über soziozentrische hin zu weltzentrischen Perspektiven.

Es fühlt sich an, als würde man über einen Abgrund springen und das kann man auch nicht vorsichtig tun, sondern nur mit Anlauf. Tatsächlich ist es nur eine Veränderung der Perspektive, die Überwindung eines Egoismus und die Glücksgefühle danach sind jede Anstrengung wert.

## ...am besten in Organisationen

Idealerweise beginnen die Führungskräfte damit ihre Denkstrukturen zu erweitern, denn Wandel transportiert sich am besten durch Vorleben. Höhere Bewusstseinsstufen kognitiv zu erfassen (z. B. durch Bücher wie Reinventing Organizations) ist nicht schwer. Werte zu leben, auch dann, wenn man gestresst ist oder angegriffen wird, das ist Ausdruck wahren Wandels.

In Organisationen ist die Modifikation von Strukturen und Prozessen sinnvoll, so dass sie die nächsthöhere Bewusstseinsstufe adressieren. Dieser Prozess muss ko-kreativ verlaufen, damit er alle Menschen einbindet. Auf diese Weise werden die Wechselwirkung der inneren und äußeren Quadranten genutzt und **Organisations- und Bewusstseinsentwicklung** gleichzeitig bewirkt.

## Fazit

Der Wandel vom rationalen zum trans-rationalen Denken, das den souveränen Umgang mit Komplexität ermöglicht, ist nicht nur möglich, sondern dringend nötig, um Lösungen zu schaffen, die dem 21. Jahrhundert angemessen sind. Diesen Wandel zu bewirken erfordert holistische Strategien, welche die Fehler rationalen Denkens transzendiert haben. Wandel gelingt, wenn er im Einklang mit den Bedürfnissen von Menschen stattfindet. Die Chinesen nennen dieses Verhalten Wu-Wei, Handeln, ohne zu kämpfen.

Quellen:

[1] <https://zrm.ch/>

[2] Don Edward Beck und Christopher C. Cowan, Spiral Dynamics

**Silke Nierfeld**

Silke Nierfeld hat westliche und östliche Philosophie studiert, war zwei Jahrzehnte im Management tätig und ist mehrfache Gründerin. Sie ist Pionierin des New Work und Botschafterin eines Werte- und Bewusstseinswandels. Dank eigener Transformation zum Second-Tier Denker arbeitet sie mit holistischen Strategien, um Wandel ohne zu kämpfen zu bewirken.

Als Change Architekt und Katalysator begleitet sie seit 2008 Unternehmen dabei innovative Strategien für eine volatile Zukunft zu entwickeln und Leistungsdruck in Leistungsfreude zu wandeln. Als Transformationsexpertin ist sie Sparring-Partner für Executives und Future Minds.  
<https://insiderooms.de>