



**Lernende Organisationen** Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 [www.lernende-organisationen.ch](http://www.lernende-organisationen.ch)  
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 [othmar.loser@lernende-organisationen.ch](mailto:othmar.loser@lernende-organisationen.ch)  
Obere Erlen 82  
6020 Emmenbrücke

## Das Steinzeit-Denken und die Krisen der Neuzeit

*Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.*

Albert Einstein

1. Die Krisen der Neuzeit haben ihren Ursprung in einer Krise des Denkens.
2. Wir denken heute noch wie in der Steinzeit
3. Wir müssen verstehen, wie Wahrnehmung und Denken funktionieren.
4. Wir können die heutige Komplexität nicht mehr alleine denkend durchdringen.
5. Wenn die Schlüsselpersonen lernen, gemeinsam zu denken, können zukünftige Krisen verhindert werden.

Die Krisen der letzten Jahre: 1991 Immobilienkrise, 2001 Dotcom-Blase, 2008 Finanzkrise, folgen sich in immer kürzeren Abständen. Die langen Zeiträume, in denen die Wirtschaft ruhig und stetig gewachsen ist, scheint es nicht mehr zu geben. Die Welt wird immer komplexer, nur unsere Art, wie wir denken, hat sich seit der Steinzeit nicht verändert. Wir meinen, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen, sei wahr. Wir sind der naiven Ansicht, wir könnten in die Welt hinaus schauen und uns ein objektives Bild der Probleme schaffen und die Dinge im Griff haben.

### **Wie lebten die Menschen vor 50'000 Jahren?**

Die Menschen der Steinzeit lebten in Sippen, sie kannten weder Ackerbau noch Viehzucht. Ihre Welt war überschaubar, ihre "Realität" einfach: Sie waren mit Kälte und Wärme konfrontiert, versuchten über den Winter zu kommen, ohne zu erfrieren und zu verhungern. Sie setzten alles daran, damit ihre Kinder eine minimale Chance hatten, das 2. Lebensjahr zu erreichen. Denken und Handeln waren noch nahe beieinander, da sie mit konkreten Dingen zu tun hatten: Welche Pflanzen, Wildfrüchte, Samen, Pilze und Wurzeln sind essbar, welche giftig? Unterscheidungen waren einfach: Welche Sippen waren ihnen feindlich gesinnt, welche freundlich? Ursachen und Wirkungen waren einfach zu verstehen: Wer sich bei der Arbeit oder bei der Jagd eine Wunde zugefügt hatte, wusste, was das bedeuten konnte. Sie

reagierten auf reale Dinge: Bevor sie an Hunger gestorben sind, haben sie eine andere Sippe überfallen, um sich deren Ressourcen anzueignen. Oder sie wurden selber Opfer von Überfällen.

Die Männer haben unterschieden in Tiere, die Ihre Beute waren und Tiere, deren Beute sie waren. Jagd war mit den damaligen Möglichkeiten sehr anspruchsvoll. Sie haben sicher in der Gruppe gejagt, nicht als Einzelkämpfer. Das erforderte ein hohes Mass an Zusammenarbeit und zielgerichteter Kommunikation.

### **Nur unser Denken hat sich nicht verändert**

Während die Wahrnehmung, das Denken und die Handlungen in der Steinzeit auf reale, zu begreifende Dinge fokussiert waren, leben wir heute in einer Welt der Bytes, Pixel und Börsenkurse, wir bewegen uns nicht mehr durch die Savanne, sondern wir sitzen vor Monitoren und kämpfen mit Betriebssystemen. Die Welt wird jeden Tag komplexer: Vieles ist mit vielem verknüpft, vieles wirkt auf vieles ein, Handlungen haben Folgen, die weit über unseren Alltag hinausreichen. Probleme haben Ursachen, die weit zurückliegen oder nicht erkannt und auch nicht erfasst werden können. Doch unser Denken hat sich nicht verändert. Wir leben in der naiven Vorstellung, wir könnten die Welt mit unserem Denken erfassen, Realitäten erkennen und die Folgen unseres Handelns abschätzen.

### **Wie funktionieren Wahrnehmung und Denken?**

Der Begriff "Wahrnehmung" gaukelt uns vor, wir könnten mit unseren Sinnen etwas als "wahr" erkennen. Wir schauen etwas an und meinen, wir könnten so ein objektives Bild der Dinge gewinnen. Wir denken über etwas nach und wir meinen, unser Denken teile uns mit, wie etwas ist, ob es wahr oder falsch sei.

Unser Hirn denkt von morgens früh bis abends spät, sogar im Schlaf arbeitet es. Doch wir merken nicht, was es so macht die ganze Zeit. Es ist für uns selbstverständlich. Wir überlegen uns nicht, durch welche Gedankenketten wir zu welchen Schlüssen, durch welche Referenzen und mentalen Modelle wir zu welchen Entscheidungen kommen, wie wir richtig und falsch unterscheiden und warum wir so handeln, wie wir es tun.

Das Hirn hat keine Propriozeption seines Denkens, wie wir dieses Phänomen nennen. Propriozeption ist die Komponente der Wahrnehmung, die Informationen nicht über die Aussenwelt, sondern aus dem eigenen Körper bereitstellt. Probieren Sie es aus: Schliessen Sie Ihre Augen und heben Sie Ihren linken Arm seitlich an. Auch wenn Sie nicht hinschauen wissen Sie genau, in welcher Position Ihr Arm im Raum ist, welche Stellung Ihre Gelenke haben, in welchem Anspannungszustand Ihre Muskeln sind. Wenn Sie die Augen öffnen sehen Sie, dass die Informationen wahr sind, die Ihnen Ihr Körper zur Verfügung gestellt hat. Das ist Propriozeption, Eigenwahrnehmung Ihres Körpers, die wunderbar funktioniert.

### **Das Denken weiss nicht, dass es denkt**

Beim Denken funktioniert die Propriozeption nicht. Ihre Sinnesorgane liefern den ganzen Tag unendlich viele Informationen. Ihr Hirn ordnet und wertet diese Inputs und kreiert so "Realität", ohne dass Sie merken, dass Ihr Hirn eben "Realität" geschaffen hat.

Wenn Ihre Augen zum Beispiel eine Brücke sehen, beginnt Ihr Hirn sofort zu arbeiten. Es

ordnet die visuellen Eindrücke, gibt ihnen eine Bedeutung, einen Sinn, ordnet sie in Ihren bisherigen Schatz von Erfahrungen ein, deutet, vergleicht, wertet, bewertet. Diese Arbeit, die da in Ihrem Hirn geschieht, ist absolut individuell. Es gibt keine zwei Hirne, die auf einen visuellen Reiz in genau gleicher Art reagieren. Wenn Sie eine Brücke sehen und zufällig Ingenieur sind, der schon viele Brücken gebaut hat, schafft Ihr Hirn eine völlig andere "Brücke" als wenn Sie einmal während eines Erdbebens auf einer Brücke gestanden und um Ihr Leben gebangt haben. Doch zwei Sekunden später machen Sie eine Aussage und meinen, diese sei wahr. Sie haben nicht mitbekommen, dass Ihr Hirn vor zwei Sekunden eben viele verschiedene Gedanken gedacht, Ihre "Realität" konstruiert hat. So arbeitet Ihr Hirn die ganze Zeit. Sie meinen, Ihr Denken stelle Ihnen Informationen über die Realität zur Verfügung, ähnlich wie das Ihr Körper mit Hilfe der Propriozeption tut. Dabei kann Ihr Hirn so ziemlich alles denken, was es will. Wie entscheiden Sie, was wahr ist und was nicht?

### **Das Beispiel mit der nackten Frau**

Stellen Sie sich vor, Sie schlagen ein Magazin auf und sehen unerwartet eine nackte Frau oder einen nackten Mann. Was macht Ihr Hirn? Gefällt oder missfällt das Bild? Sind Sie genervt, verängstigt, angeregt, gelangweilt, beunruhigt, erfreut, verlegen? Vergleichen Sie, werten Sie?

Und Sie, was machen Sie dabei? Lehnen Sie sich zurück und amüsieren sich, was in Ihrem Hirn da so alles abgeht?

Eben nicht. Sie haben nicht mitbekommen, was Ihr Hirn eben gemacht hat, weil es keine Propriozeption seines Denkens hat. Sie haben sich eben Ihre individuelle "Realität" konstruiert und machen zwei Sekunden später eine klare Aussage und erklären diese für verbindlich. Sie sind irritiert, wenn Ihr Partner oder Ihre Partnerin die gleiche Situation ganz anders versteht und bewertet und dann zu ganz anderen Aussagen kommt, eine andere "Realität" konstruiert.

### **Auch im Geschäfts-Alltag**

Stellen Sie sich ein GL-Team vor, das für ein Strategiemeeting zusammenkommt. Natürlich haben sich alle Mitglieder der Geschäftsleitung schon Gedanken gemacht über die Strategie des Unternehmens, wie sich der Markt entwickeln wird, welche Produkte welches Potential haben, alles erfolgsentscheidende Fragen für die Firma. Was jetzt kommt, kennen Sie aus eigener Erfahrung: Die Marketing-"Wahrheit" kämpft gegen die Produktions-"Wahrheit" und diese gegen die Verkaufs-"Wahrheit" und alle zusammen gegen die Erfahrungs-"Wahrheit". Sie haben vergessen, dass Sie sich diese Gedanken nur gedacht haben, vor einer Stunde, vor einem Tag, vielleicht letzte Nacht, als Sie nicht schlafen konnten. Dass Sie Konstrukte gebildet haben über die Realität, die Sie jetzt für die objektive Realität halten, ist Ihnen nicht bewusst. Sie meinen, Ihre Ideen seien wahr, weil Ihnen Ihr Denken nicht mitgeteilt hat, dass Sie sich diese Gedanken ausgedacht haben, dass Sie diese Konstrukte geformt haben aus Ihren ganz persönlichen Referenzen, aus Ihren eigenen Erfahrungen, aus dem Hintergrund Ihrer ganzen Lebensgeschichte. Die Propriozeption des Denkens hat nicht funktioniert. Deshalb sind Sie identifiziert mit Ihren Gedanken und kämpfen für Ihre Ideen. Dann argumentieren gegeneinander, Sie hören sich nicht zu und meinen zu wissen, was Sache ist. Sie kennen das.

## **Eine neue Art zu denken**

Was hat das mit den gegenwärtigen und zukünftigen Krisen zu tun? Aus dem bisher gesagten wird klar: Es braucht eine neue Art zu denken. Die Jagd war für die Männer der Steinzeit wahrscheinlich die komplexeste Herausforderung, die sie zu bewältigen hatten. So, wie diese gemeinsam gejagt haben, müssen wir lernen, gemeinsam zu denken. Unsere aktuellen Probleme sind noch viel komplexer und anspruchsvoller als die Jagd in der Steinzeit.

Wir können "die objektive Realität" nicht erkennen und auch nicht erfassen. Aber wir haben eine Chance: Wenn wir anfangen, miteinander statt gegeneinander zu denken (weil ja jeder immer nur Konstrukte schafft), wenn wir einander zuhören, erreicht der gemeinsame Denkprozess eine völlig neue Qualität. Wenn wir unsere Realitätskonstrukte austauschen, entsteht eine "Realität", die viel breiter abgestützt ist und viel mehr Aspekte einbezieht. Dann formt sich in der Mitte von uns neues Wissen, das vorher noch nicht da war und noch nicht gedacht worden ist. Dann fügen sich viele Intelligenzen zu einer gemeinsamen, kollektiven Intelligenz, die viel grösser ist als die Summe der Einzelteile.

Die Finanzindustrie ist nur ein aktuelles Beispiel: Die Keyplayers dachten, sie wüssten, was Sache ist und könnten die Komplexität erfassen. Aber sie waren Alleine-Denker und Einzelkämpfer, die überzeugt waren, die Dinge im Griff zu haben. Deshalb konnten sie die Zeichen im Markt nicht erkennen, nicht lesen und nicht drauf reagieren, obwohl es schon seit Jahren Leute gegeben hat, die warnend auf die damaligen Entwicklungen hingewiesen hatten.

Es wäre für die Schlüsselpersonen möglich gewesen, die damalige Situation gedanklich breiter zu durchdringen. Sie hätten die Dynamiken erkennen können, sie hätten verstanden, welche Risiken im Markt bestanden, und es wäre möglich gewesen, auf diese Erkenntnisse rechtzeitig zu reagieren. Die Bedingung wäre gewesen, dass die Keyplayers miteinander statt gegeneinander gedacht hätten. Die üblichen, immer gleichen Schlaufen und Muster, wo man schon vor dem Meeting weiss, wer was sagen wird, bringen weder neue Gedanken noch innovative Ideen noch eine weite Sicht der Dinge hervor.

Die Banker waren nicht alleine. Auch den Internationalen Währungsfonds hat es kalt erwischt. Dabei wäre es die Aufgabe des IWF, die Finanzmärkte zu beobachten und die Dynamiken zu reflektieren, um frühzeitig auf Fehlentwicklungen zu reagieren, um so das reibungslose Funktionieren der Märkte zu gewährleisten. Was haben sie in diesen Jahren gemacht, ist man versucht zu fragen.

## **Alleine denkend die Komplexität erfassen?**

Weiss also niemand, was Sache ist?

Aber wir müssen doch Probleme lösen. Wir müssen Situationen analysieren. Wir müssen Realitäten erkennen. Wir müssen zu Entscheidungen gelangen. Und zwar schnell!

Sicher. Aber:

Die überschaubare Welt der Steinzeitmenschen ist vorbei. Wir stehen heute einer unglaublichen Komplexität gegenüber, die einmalig in der Geschichte der Menschheit ist. Wenn Sie verstehen, dass Sie nicht wissen, was Sache ist, haben Sie gute Voraussetzungen, um neues Wissen zu schaffen. Wenn Sie verstehen, dass Sie immer nur

Konstrukte bilden, können Sie sich innerlich zurücklehnen und etwas Distanz zu Ihren Gedanken gewinnen. Das gibt Luft in Ihrem Hirn. Weite Denkräume öffnen sich, in denen sich neue Gedanken formen können. Wenn Sie sich dann mit anderen zusammen setzen, um in dieser Qualität zu denken, sind die Voraussetzungen gut.

Der Bohmsche Dialog ist die Kommunikationskunst, durch die Denken und Lernen im Team möglich sind. Wenn Sie diese Kunst lernen, können Sie die eigenen Annahmen als Wirklichkeitskonstruktionen erkennen und missverstehen sie nicht als Wahrheit oder als Tatsache. Wenn Sie das verstanden und trainiert haben, wird es Ihnen möglich sein, mit anderen zusammen in der dialogischen Kommunikationskunst Realitäten gedanklich zu durchdringen und neues Wissen zu generieren, um Ihre Probleme zu lösen. Komplexität kann nur noch in kollektiven Denkprozessen auf hohem Niveau gemeistert werden. So können Sie das ganze Potential des Denkens nutzen. Und gemeinsam ein Konstrukt der Realität schaffen, das viel mehr Aspekte der Realität einbezieht und so neue Einsichten, Ideen und Gedanken generiert, die alleine denkend nicht möglich wären.

### **Gemeinsam denkend die Komplexität meistern!**

Zukünftige Krisen können nur verhindert werden, wenn die Keyplayers lernen, das Potenzial kollektiver dialogischer Denkprozesse zu nutzen und auszuschöpfen. Auf allen Stufen und Ebenen, in der Wirtschaft wie in der Politik. In den Unternehmen stehen die Führungskräfte immer wieder vor unglaublich komplexen Problemen. Braucht es neue, innovative und kreative Lösungen, sind neue Ansätze gefordert. Die Kernaufgabe eines CEO ist, mit seiner GL zusammen zu denken. Und zwar in dieser dialogischen Qualität auf diesem hohen Niveau. Dann erst kommt das Tagesgeschäft.

### **Auch in der Politik**

Stellen Sie sich den Bundesrat als dialogische Denkfabrik vor. Die Bundesräte denken in dieser Qualität an 3 Tagen pro Woche in unterschiedlichen Zusammensetzungen, zusammen mit Schlüsselpersonen aus den Departementen und mit Weit- und Querdenkern aus den relevanten Bereichen und Themen. Dann tragen sie diese Denk-Qualität auch in ihre Departemente hinein. Können Sie sich vorstellen, welche neuen, innovativen, kreativen Lösungen da plötzlich entstehen könnten? Diese brauchen wir dringend, wenn wir an die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, ökologischen und politischen Probleme denken, denen wir gegenüberstehen. Es wäre sogar vorstellbar, dass im Parlament ein Konsens darüber entstehen könnte, dass die Volksvertreter in gemeinsamen dialogischen Denkprozessen komplexe Probleme lösen sollten statt Partei- und Lobbypolitik zu betreiben.

Othmar Loser ist Partner im Mehrsicht-Netzwerk, das als eine der Kernkompetenzen den strategischen Dialog in Unternehmen entwickelt und fördert.

[www.mehrsicht.net](http://www.mehrsicht.net)