



Die aktuelle Finanzkrise ist eine Krise des Denkens!

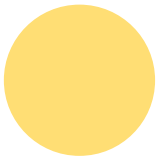
1. Die Finanzkrise hat ihren Ursprung in einer Krise des Denkens.
2. Wir müssen verstehen, wie das Denken funktioniert.
3. Wir können die heutige Komplexität nicht mehr alleine denkend bewältigen.
4. Denken ist eine Kernaufgabe jedes CEO
5. Wenn die Schlüsselpersonen lernen, gemeinsam zu denken, können zukünftige Krisen verhindert werden.

1991 war die Immobilienkrise, 2001 platzte die Dotcom-Blase und heute beschäftigen wir uns mit der Finanzkrise. Der Staat greift jetzt in das Finanzsystem ein, man versucht verzweifelt, wieder Vertrauen herzustellen, man wird einige neue Regeln formulieren. Aber alles, was im Moment zur Lösung der Finanzkrise gemacht wird, ist reine Symptombekämpfung. Wir werden in ein paar Jahren wieder ähnliche Krisen haben, kleinere und grössere. Es werden keine Lehren aus den Krisen gezogen, auch wenn das immer wieder beschworen wird. Ich bin überzeugt: *Die aktuelle Finanzkrise ist nicht eine Krise des Kapitalismus, sondern eine Krise des Denkens!*

Denken wie in der Steinzeit?

Wir benutzen unser Denken immer noch wie die Steinzeit-Menschen. Die Jäger und Sammler lebten vor 50'000 Jahren in einer Welt, die zu begreifen war, es gab noch relativ einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Handlungen waren direkt auf Situationen bezogen und folgten aus konkreten Umständen.

Heute leben wir in einer Welt, die jeden Tag komplexer wird. Weil wir noch denken wie damals, schaffen wir mit unserem Denken die Probleme, die wir dann mit grossem Aufwand zu lösen versuchen. Wir leben immer noch in der naiven Vorstellung, unser Denken teile uns mit, wie die Welt wirklich sei, wir könnten die Wirklichkeit erfassen, wir wüssten, wie "die Realität" ist, wir könnten erkennen, was Sache sei, wir könnten die Realitäten kontrollieren und die Dinge im Griff haben.



Wie funktioniert das Denken?

Unser Hirn denkt von Morgens früh bis Abends spät, sogar im Schlaf arbeitet es. Doch wir haben keine Wahrnehmung davon, was es so macht die ganze Zeit. Wir nehmen es als selbstverständlich hin. 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. Wenn Sie Ihre Augen schliessen und Ihren linken Arm seitlich anheben, wissen Sie genau, in welcher Position Ihr Arm im Raum ist, welche Stellung Ihre Gelenke haben, in welchem Anspannungszustand Ihre Muskeln sind. Ihr Körper stellt Ihnen diese Informationen zur Verfügung. Wenn Sie die Augen öffnen, sehen Sie, dass die Informationen wahr sind, die Sie von ihrem Körper bekommen haben.

Beim Denken ist das anders. Unsere Sinnesorgane liefern den ganzen Tag unendlich viele Informationen. Unser Hirn denkt die ganze Zeit, wir NEHMEN einige der Gedanken und meinen, sie seien WAHR. Wir meinen, unser Denken stelle uns Informationen über die Realität zur Verfügung, ähnlich wie das unser Körper mit Hilfe der Propriozeption tut. Dabei kann unser Hirn so ziemlich alles denken. Wie wissen Sie, was wahr ist und was nicht?

Die Folgen für den Alltag: Euphorisch aneinander vorbei diskutieren?

Stellen Sie sich ein GL-Team vor, das für ein Strategiemeeting zusammenkommt. Natürlich haben sich die Mitglieder der Geschäftsleitung alle 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 automatisch bewusst.

Dann argumentieren Sie gegeneinander, Sie hören sich nicht zu, lehnen ab oder stimmen zu, wenn der Kollege seinen Satz erst bis zur Mitte gesagt hat. 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. Sie sind identifiziert mit Ihren Gedanken. Das ist der eine Teil des Problems.

Es gibt noch einen zweiten Teil:



Komplexität und Einzelkämpfer ist eine schlechte Kombination

Die Finanzindustrie ist nur ein aktuelles Beispiel: Die Verantwortlichen standen einer unglaublichen Komplexität gegenüber, die sie unmöglich alleine gedanklich durchdringen konnten. Das ist der Hintergrund der aktuellen und aller folgenden Krisen: Die Keyplayers meinen, sie könnten die Realität erkennen und die Komplexität erfassen. Aber sie sind Alleine-Denker und Einzelkämpfer, die nicht gelernt haben, gemeinsam mit anderen zu reflektieren und zu denken. So ist es ihnen nicht möglich, das ganze Potential des Denkens zu nutzen.

Ich meine, dass es für die Schlüsselpersonen möglich gewesen wäre, die damalige Situation gedanklich zu durchdringen. Sie hätten die Dynamiken erkennen können, sie hätten gesehen, welche Risiken im Markt bestanden, und es wäre möglich gewesen, auf diese Erkenntnisse rechtzeitig zu reagieren. Die Bedingung ist, dass die Geschäftsleitungsmitglieder einander wirklich zuhören und miteinander denken statt gegeneinander reden und argumentieren und die Kommunikation der Beteiligten eine hohe Qualität hat. Die üblichen, immer gleichen Schlaufen und Muster, wo man schon vor dem Meeting weiss, wer was sagen wird, behindern diesen gemeinsamen Denkprozess.

Der Bohmsche Dialog ist die Kommunikationsform, mit der Denken und Lernen im Team möglich ist. Er kann vermittelt und trainiert werden. Haben die Beteiligten das verstanden und trainiert, ist es ihnen möglich, in dieser qualitativ hoch stehenden Denk- und Kommunikationsform Realitäten gedanklich zu durchdringen und neues Wissen zu schaffen, das alleine denkend nicht möglich wäre. Komplexität kann nur noch in gemeinsamen Denkprozessen auf hohem Niveau gemeistert werden.

Denken kommt vor dem Entscheiden

Es ist leider vergessen gegangen: Gemeinsame Denkprozesse zu initiieren ist eine Kernaufgabe jedes CEO. Gemeinsame Denkprozesse schaffen die Bedingungen für kluge Entscheide und nachhaltiges Handeln.

Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe und Gründer der Firma Lernende Organisationen in Emmenbrücke.

Er ist Autor des Buches «Kommunikationskompetenz – Mitarbeiter erkennen und wirksam führen», Orell Füssli Management 2008.