



Foto: Redphotographer/iStock

Mindset entwickeln

# Entstörtes Denken

Wir fahren die Ellbogen aus, statt mit anderen zu kooperieren, verprasen Ressourcen, statt klug damit umzugehen, gehen auf Nummer sicher, statt mutig in die Zukunft. Warum machen wir das, obwohl es uns schadet? Die Managementberaterin Petra Bock glaubt: Schuld ist unser Mindset. Weil es einem alten, überkommenen Paradigma folgt, produziert es „gestörtes Denken“. Doch Entstörung ist möglich.

## Preview

### ► Fatales Paradigma:

Warum unser Denken über uns und die Welt nicht zukunftstauglich ist

► **Störungsframes:** Mit welchen Denkmustern wir uns selbst, unseren Organisationen und der Welt das Leben schwer machen

► **Vom Überlebens- zum Entfaltungsdanken:** Aus welcher Grundhaltung neues Denken und Handeln entstehen kann

► **Entfaltungsframes:** Wie sich destruktive Denkmuster überwinden und konstruktive aktivieren lassen



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Viele Jahre galt es als suspekt, fast esoterisch, aber jetzt hat es gute Chancen darauf, zum entscheidenden Begriff des Jahrzehnts zu werden: das *Mindset*. Es beschreibt, aus welcher Haltung heraus Menschen leben und arbeiten, nach welcher Logik sie denken, wovon sie überzeugt sind. Dass *Mindset* ausgerechnet jetzt zum Wort des Jahrzehnts avancieren könnte, hat mindestens zwei gute Gründe.

Erstens bleiben alle heute wichtigen und zukunftsweisenden Ansätze und Methoden aus dem Kosmos der „New Work“ ohne ein neues Mindset weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Zweitens erleben wir disruptive Außenumstände: die beschleunigte Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, die Folgen des Klimawandels, Verschiebungen in der Weltpolitik ... Um damit umgehen zu können, brauchen wir neue Unternehmensstrategien. Und wir brauchen einen Führungsstil, der die Interessen des Unternehmens im Blick hat und *zugleich* die wohl anspruchsvollsten Ideale menschlicher Entwicklung zur Richtschnur seines Handelns macht: Vielfalt, Fairness, soziale und ökologische Verantwortung. Bereits jetzt verlieren Unternehmen, die auf diesen Gebieten untätig sind, an Glaubwürdigkeit.

Doch neue Strategien, neue Werte und neues Handeln können nur dann Fuß fassen, wenn sich auch die Grundlage dafür ändert: unser Mindset. Der kritische Erfolgsfaktor für das Management der Zukunft ist daher der, wie schnell und wie gut uns unser innerer Wandel gelingt.

## Fatales Paradigma: Leben und Arbeiten als Überlebenskampf

In den vielen Gesprächen, die ich als Coach mit Einzelpersonen und Teams geführt habe, bin ich immer wieder auf Denkmuster gestoßen, die uns daran hindern, in eine wirklich zeitgemäße Denkweise zu wechseln. Ich habe diese Muster bisher bewusst provokant „Mindfuck“ genannt. Heute bin ich der Überzeugung, dass den Blockademustern ein tieferes Denksystem zugrunde liegt: ein veraltetes Paradigma, das uns auf einen sehr engen Denk- und Handlungskorridor festlegt.

Das Paradigma besteht darin, dass wir Leben und Arbeiten bis heute als Überlebenskampf verstehen. Für die meisten von uns trifft das aber nicht mehr zu. Während Menschen in anderen Teilen der Erde tatsächlich immer noch täglich ums Überleben kämpfen, haben wir in der westlichen Welt einen Grad an Wohlstand,

Sicherheit und Langlebigkeit erreicht, der, historisch gesehen, beispiellos ist. Doch unser Mindset stammt noch aus den alten Zeiten: Wir denken und verhalten uns, als gehe es ums schiere Überleben. Als sei alles ein Kampf. Dieses Paradigma zwingt uns – wie ein Algorithmus – eine Logik des Denkens und Handelns auf, die nicht mit der Haltung kompatibel ist, die uns heute tatsächlich weiterhelfen würde.

### Der Überlebensmodus treibt uns ins gestörte Denken

Das gestörte Denken im Großen hat gestörtes Denken im Alltag zur Folge. Unser Überlebensmindset zeigt sich immer wieder in bestimmten Denkmustern. In Störungsframes, mit denen wir uns selbst Steine in den Weg legen (siehe auch Kasten „Gestörtes Denken“). Dazu gehört zum Beispiel unser *Katastrophendenken*: Wir bewerten Neues häufig zuerst unter dem Aspekt der größtmöglichen Gefahr, die daraus entstehen könnte. Statt Herausforderungen mutig ins Auge zu sehen, bleiben wir lieber in einer Pseudokomfortzone. Wir verlieren unsere visionäre Kraft, unsere Fähigkeit, nach vorn zu schauen und kalkulierte Risiken einzugehen.

Wenn Leben *Überleben* heißt, dann stehen wir auch automatisch unter *Druck*. Druck ist eine mentale Strategie, um alle inneren wie äußeren Ressourcen auf ein Ziel hin zu aktivieren. Wir bauen uns, einfach gesagt, eine Wenn-dann-Zange und malen uns furchtbare Konsequenzen aus, die passieren, wenn wir nicht schaffen, was angeblich sein muss. Das ist gestört, denn unter anderen, drucklosen Umständen könnten wir weit produktiver sein.

Im gestörten Modus greifen wir noch auf viele weitere Strategien zurück, die den Erfordernissen unserer Zeit nicht gerecht werden: Wir *verleugern uns selbst*, machen nicht den Mund auf, passen uns an – und zementieren damit die (oft ungerechten) Verhältnisse. Wir *misstrauen*, sprechen uns selbst und anderen die Leistungs- oder Lernfähigkeit ab, was in einer bewegten Welt, die



## Mindchange

# Gestörtes Denken

**Folgen wir dem Paradigma, dass das Leben ein Kampf ist, schaffen wir uns damit keine guten Voraussetzungen, um in der heutigen volatilen, komplexen Welt Lebensqualität zu erfahren. Denn denken wir uns das Leben als Überlebenskampf, folgen daraus automatisch mentale Muster – Störungsframes –, die weder uns noch unseren Mitmenschen guttun.**



### 1. Katastrophendenken

Wir bewerten Neues häufig zuerst unter dem Aspekt der größtmöglichen Gefahr. Dadurch verlieren wir unsere Fähigkeit, visionär zu denken, nach vorn zu schauen, kalkulierte Risiken einzugehen. Oder: Wir suchen Schuldige, Sündenböcke, Anlässe, zu wüten – nur, um etwas gegen die Angst zu tun.



### 2. Bewertungsdenken

Ist Leben Überleben, dann muss man wissen, wer unten und wer oben, was richtig und was falsch ist. Ein weiteres Element gestörten Denkens ist deshalb notorische Bewertung. Diese lässt uns nie zufrieden sein, niemals das Leben gelassen und souverän angehen, nie gute Beziehungen zu anderen eingehen.



### 3. Druck

Druck ist eine mentale Strategie, gezielt Stress zu erzeugen, um alle inneren wie äußeren Ressourcen auf ein Ziel hin zu aktivieren. Das halten wir im Überlebensmodus für nötig – und verlieren dadurch das natürliche Gefühl für unsere eigenen Ressourcen. Dauerdruck und permanentes Wichtigsein- oder Perfektsein-Müssen untergräbt unsere Fähigkeit zur Re-Kreation.



### 4. Selbstverleugnung und Anpassung um jeden Preis

Heißt Leben Überleben, dann muss man lernen, sich selbst zu vergessen und unterzuordnen. Organisational und gesellschaftlich wird Selbstverleugnung zum Problem, wenn die Kleineren vor den Großen kuschen, wenn man es anderen recht macht, weil man Angst vor ihnen hat – oder sich persönliche Vorteile erhofft.



### 5. Starres Regeldenken

Mit starrem Regeldenken glauben wir, uns absichern zu können. Doch viele Regeln stammen aus einer anderen Zeit, und allzu oft machen sie unser Denken eng und stören uns dabei, neue kreative, „out of the Box“ gedachte Lösungen zu finden.



### 6. Misstrauen

Ist Leben Überleben, dann scheint es auch vernünftig, misstrauisch zu sein. Doch Misstrauen höhlt jede Beziehung aus und untergräbt Vertrauen. Im Misstrauensmodus pflegen wir Vorurteile, verschancen uns, dulden nur die gleichen Meinungen und Menschentypen um uns herum, sprechen uns selbst und anderen die Lern- und Entwicklungsfähigkeit ab. In einer sich ständig verändernden Welt ist das fatal.



### 7. Übermotivation

Übermotivation bedeutet, darauf zu hoffen, die Erlösung zu finden, die uns inmitten eines eigentlich für unveränderlich gehaltenen Lebens alles besser ertragen lässt. Wir schalten dann unsere Reflexionsfähigkeit aus, setzen alles auf eine Karte: dieses Produkt, jene Geschäftsidee, die nächste Karrierestufe – und manövrieren uns so in die Falle.



## Mindchange

# Entstörtes Denken

**Folgen wir nicht mehr dem Paradigma, dass das Leben ein Kampf ist, sondern der Idee, dass Leben Entfaltung bedeutet – für uns, alle anderen Menschen und auch für das nicht menschliche Leben auf dem Planeten – dann ergeben sich daraus neue Denkmuster: Entfaltungsframes, die uns in einen neuen Handlungsmodus bringen.**



### 1. Neugierde, Mut, Unerschrockenheit

Wenn wir Leben als Entfaltungsprozess sehen, dann haben wir die Möglichkeit, statt mit Angst neugierig, mutig und unerschrocken an Herausforderungen heranzugehen – zunächst bewusst, später intuitiv. Unser Denken wird damit offen. Wir können mehr Informationen zulassen. Denn im neugierigen und unerschrockenen Modus ist jede Information neuer, interessanter Stoff, der zu kreativen, weitergedachten Überlegungen einlädt und vor mentalen Kurzschlüssen bewahrt. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Entfaltungsframe aktivieren:** *Was denke und fühle ich, wenn ich die Sache mutig, neugierig und unerschrocken betrachte?*



### 2. Bewertungsfreie Aufmerksamkeit, Großzügigkeit und Fairness

Menschen, die das Leben nicht mehr als existenziellen Kampf verstehen, können auch bewertungsfrei wahrnehmen, unvoreingenommen, mit weiter Perspektive und dem Willen, möglichst viel zu erfassen und zu verstehen. In diesem Zustand lassen wir Komplexität zu, erhöhen sie sogar gerne, weil uns mehr Informationen ein klareres Bild darüber verschaffen, was wir für uns und andere tun können, um die Lebensqualität zu erhöhen. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke und fühle ich, wenn ich dem, was mich gerade beschäftigt, meine bewertungsfreie Aufmerksamkeit schenke? Was, wenn ich großzügig und fair bin?*



### 3. Ressourcenbewusstsein und eigenes Timing

Im entstörten Modus nehmen wir uns wieder als Lebewesen und nicht mehr als Überlebensmaschinen oder Instrumente anderer wahr. Das eröffnet uns ein Gespür und klares Bewusstsein für unsere eigenen Energiereserven und die Ressourcen anderen Lebens – die wir im gestörten Modus überstrapazieren. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke und fühle ich, wenn ich ressourcenbewusst handle? Wie gehe ich die Dinge an, wenn ich sie im eigenen Timing erledige?*



### 4. Selbstgewissheit, Präsenz und Achtsamkeit für die eigene Individualität und die anderen Lebens

Im Entfaltungsmodus sind Menschen nicht mehr damit beschäftigt, sich kleinzumachen und zu fragen, wer wichtiger

ist oder Vorrang haben könnte. Es geht nicht mehr um „Ich oder die anderen“, sondern um „Sowohl ich als auch die anderen“. In diesem Zustand ist es schwer bis unmöglich, sich selbst oder anderem Leben Leid anzutun, sich selbst oder andere brutal auszubeuten. Wir kooperieren stattdessen, ohne uns dabei als Individuen zu verlieren. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke ich, was fühle ich und wie handle ich, wenn ich mich, meine Individualität und das, was mir wichtig ist, ebenso ernst nehme wie andere? Was denke, fühle und sage ich, wenn mein Leben ebenso zählt wie anderes Leben?*



### 5. Fantasie, Kreativität und „Out of the Box“-Denken

Entstört – und damit nicht belastet von Ängsten und Katastrophendenken – haben wir einen einzigartigen Zugang zu dem, was uns als Menschen besonders kennzeichnet: Fantasie, Kreativität, die Fähigkeit, Neues zu erschaffen und außerhalb des bisherigen Rahmens zu denken. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke und fühle ich, wenn ich das, was mich gerade beschäftigt, kreativ, fantasievoll, „Out of the Box“-denkend angehe?*



### 6. Unvoreingenommenheit, rationales Vertrauen und Zutrauen

Verstehen wir Leben als Entfaltungsprozess, fällt die Anspannung ab. Weil wir den anderen nicht als Konkurrenten, sondern als Kooperationspartner verstehen, können wir uns unvoreingenommen begegnen. Und wir können uns selbst und anderen Gutes zutrauen. In dieser Haltung wissen wir auch, dass wir uns wehren können, wenn Vertrauen und Zutrauen missbraucht werden sollten („rationales Vertrauen“). **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke und fühle ich, wenn ich einem Menschen, einer Situation oder Idee zuerst einmal unvoreingenommen und mit rationalem Vertrauen begegne? Wenn ich mir und anderen im positiven Sinne etwas zutraue, ohne deshalb naiv zu sein?*



### 7. Willensstärke aus Orientierung am Sinn

Leben als Prozess der Entfaltung mit dem Ziel hoher Lebensqualität zu verstehen, gibt uns innerlich eine klare Orientierung. Das befreit von den vielen lästigen Ambivalenzen, Ängsten und kindlichen Sehnsüchten nach Erlösung. Ein entstörtes Leben ist grundsätzlich sinnvoll. Was wir aus diesem Denken heraus entwickeln, hält uns langfristig motiviert, weil es einem unzweideutigen und starken Ziel folgt: Entfaltung und Lebensqualität. **Mit folgender Frage lässt sich dieser Frame aktivieren:** *Was denke, fühle und entscheide ich, wie verhalte ich mich, wenn ich mein Leben als Prozess der Entfaltung, mit dem Ziel einer hohen Lebensqualität für mich selbst und für alles Leben begreife?*

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), nach: Petra Bock: Der entstörte Mensch – Wie wir uns und die Welt verändern. Droemer 2020.

Wir denken und verhalten uns, als gehe es ums schiere Überleben. Dieses Paradigma zwingt uns eine Logik des Denkens und Handelns auf, die nicht mit der Haltung kompatibel ist, die uns heute tatsächlich weiterhelfen würde.

in dauernder Veränderung ist, keine gute Idee ist. Wir klammern uns an starres *Regeldenken*, mit dem wir glauben, uns absichern zu können, das uns aber in die Stagnation zwingt.

### Mit unserem Handeln schaden wir uns und der Welt

Die Störungsmuster bilden zusammen eine Welt, die verschlossen, unfrei und negativ ist. Das hat weitreichende Folgen. Denn, aus welcher Haltung und mit welcher Logik wir denken, ist essenziell für die Qualität unseres Führungsstils, unserer Kommunikation und unserer Entscheidungen. Es hat Auswirkungen auf unsere gesamte Organisation – und darüber hinaus.

Begegnen wir dem Auftauchen eines neuen Wettbewerbers mit Angst oder mit Neugier? Reagieren wir, wenn der Workload grenzwertig wird, mit weiterem Druck oder mit Aufmerksamkeit für die eigenen Ressourcen und klaren Entscheidungen, was unter den gegebenen Umständen noch geht und was nicht? Bringen wir Mitarbeitenden, die einen Fehler gemacht haben, von da an Misstrauen entgegen oder zeigen wir Zutrauen in die natürliche menschliche Lernfähigkeit?

Aus der Überlebenslogik heraus werden wir meist die erste Variante wählen – und uns damit alles andere als human, nachhaltig oder lebensfreundlich verhalten. Statt agiler Augenhöhe fördert die Existenzkampflogik Starrheit, Unbeweglichkeit, eine knallharte Bewertungskultur, einen von Misstrauen geprägten Umgang miteinander, Konkurrenz, Hackordnungen, kraftzehrende Machtkämpfe und einen Tunnelblick.

Das gilt auch und gerade in Unternehmen, die ihr Geld mit hochwertiger Wissensarbeit verdienen. Die alten mentalen Prägungen halten sich oft auch dort hartnäckig. Schon deshalb, weil sie die ältere, vertrautere Logik sind – die obendrein häufig auch noch funktioniert. Deshalb fühlt sie sich „wahrer“ an als das Mindset, das wir heute eigentlich bräuchten. Ein Mindset, das Komplexität gewachsen ist. Das nicht in ein Entweder-oder-Denken führt, sondern Unterschiede und Bewegung konstruktiv abbilden kann. Kurz: ein Mindset, das den Anforderungen einer neuen Lebens- und Arbeitswelt gewachsen ist.

### Vom Überlebensdenken ins Entfaltungsdanken wechseln

Innere Haltungen zu ändern, ist alles andere als einfach. Es erfordert neben einem geschulten Bewusstsein eine Menge Training. In der Arbeit mit Menschen habe ich gute Erfahrungen mit gänzlich neuen Coachingtechniken gemacht, die ich *Mindsetting* nenne und die eine Grundlage der von mir entwickelten (markenrechtlich geschützten) Methodik des Inner Change bilden. Im Kern geht es beim Inner Change darum, damit zu experimentieren, von



### Mehr zum Thema

#### ► Petra Bock: Der entstörte Mensch – Wie wir uns und die Welt verändern.

Droemer 2020, 20 Euro.

Bock denkt in ihrem Buch groß. Zwar richtet sie sich primär an den Einzelnen und beschreibt, wie dieser mittels Selbstbeobachtung, -reflexion und der von ihr entwickelten – und als Markenzeichen eingetragenen – Inner-Change-Methode daran arbeiten kann, in einen neuen Denkmodus zu kommen. Einen, der geeignet ist, ihn, sein Team und seine Organisation besser mit den Herausforderungen der Zeit umgehen zu lassen als das alte Wettbewerbs- und Kampfesdenken. Doch geht es ihr auch um ein neues Menschenbild und eine „pragmatische Vision“ für eine „entstörte, produktive und konsequent lebensfreundliche“ globale Zukunft.

#### ► Simon Sinek: Sinnorientierte Unternehmensführung: Strategien für die Ewigkeit.

[www.managerseminare.de/MS265AR01](http://www.managerseminare.de/MS265AR01)

Mit seinem Artikel haut Simon Sinek in eine ähnliche Kerbe wie Petra Bock: Der Berater prangert das typische Wettbewerbsdenken von Führungskräften an. Er entlarvt die Überzeugung, dass es immer ums Gewinnen geht, als folgenreichen Irrtum und zeigt, wie Führungskräfte zu einer anderen Haltung finden.



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS276AR07](http://www.managerseminare.de/MS276AR07)

# Tutorial Anleitung zur Selbstenstörung



**Wenn wir das Gefühl haben, uns selbst und anderen das Leben schwer zu machen, sollten wir die eigene Haltung hinterfragen: Begreifen wir das Leben als erbitterten Kampf? Dann lohnt es sich, in einen anderen mentalen Modus zu wechseln. Executive Coach und Akademiegründerin Petra Bock empfiehlt – auf Basis der von ihr entwickelten, markenrechtlich geschützten Methode Inner Change – sechs wesentliche Schritte für den mentalen Wandel.**

## 1. Das Leben als Entfaltungsprozess begreifen

Wir sind – aus historischen Gründen und aufgrund unserer Sozialisation – daran gewöhnt, das Leben als Überlebenskampf zu betrachten. Das verengt unser Denken, macht uns misstrauisch, ängstlich, übertrieben angepasst und führt oft dazu, dass wir uns und andere unter Druck setzen. Das zentrale Paradigma, die Art, wie wir über das Leben denken, zu verändern, ändert automatisch auch all das. Betrachten wir das Leben als Entfaltungsprozess, dann begreifen wir, dass es darin nicht um Entweder-oder, besser oder schlechter, ums Gewinnen und Verlieren geht, sondern um Kooperation, Konnektivität, Balance. Von da an bekommt unser Denken eine neue Ausrichtung, eine andere, lebensfreundliche Qualität. Es wird konstruktiv – weil auch unsere Haltung zum Leben konstruktiv ist.

## 2. Auf den Prozess vorbereitet sein

Der innere Change ist ein Prozess, der am Anfang an vielen Stellen fremd und ungewohnt erscheint. Das ist normal, denn das alte Denken ist tief konditioniert, außerdem denken die meisten anderen Menschen genauso. Wichtig ist daher, dranzubleiben, auch bei Rückschlägen nicht aufzugeben. Immer wieder bewusst und gezielt das neue Denken in sich zu aktivieren – damit es sich automatisieren kann.

## 3. Das eigene Denken und die eigenen Gefühle wahrnehmen

Hilfreich ist, zunächst ein Bild der eigenen Störungsgewohnheiten zu gewinnen: Wann wird man aggressiv? Wann gibt man klein bei? Wann setzt man sich unter Druck? Und was hat man unmittelbar davor gedacht? Welche Gedanken lösen welche Gefühle aus? Es gilt dann, diese Erkenntnisse in Verbindung mit der Frage zu bringen, inwieweit man sein Leben bisher unbewusst als anstrengende Aufgabe des Überlebens versteht. Oft wird dann auch klar, dass man das, was man an sich selbst beobachtet, zumindest im Stillen auch mit anderen macht: kritisieren, an unrealistischen Maßstäben messen, unter Druck setzen etc. Ist die Aufmerksamkeit für diese Mechanismen da, wird der alte Fundamental Frame – Leben bedeutet, einen Überlebenskampf auszufechten – deutlich. Aber er wird auch unweigerlich instabil. Darum geht es: das alte System zu destabilisieren, indem seine Mechanismen durchschaut werden.

## 4. Sich nach dem neuen Paradigma ausrichten

Im nächsten Schritt geht es darum, sich bewusst und konsequent nach dem neuen Paradigma, dem Entfaltungsparadigma aus-

zurichten. Richtungsweisend ist dabei die Frage: Was brauche ich, um mich zu entfalten und eine hohe Qualität meines Lebens zu erleben? Und was brauchen andere – Menschen wie nicht menschliche Lebewesen? Auch bei allem, was man tut, gilt es, zu fragen: Wird dies – jetzt oder in absehbarer Zeit – die Entfaltung und Qualität ebenso meines Lebens wie anderen Lebens auf dem Planeten fördern? Widerspricht es Entfaltung und senkt die Lebensqualität? Oder wirkt es neutral? Dabei sollte man alle Sinneskanäle öffnen, sich die Welt anschauen, ihre Komplexität wahrnehmen. Manchmal merkt man dann vielleicht auch, dass Dinge zur Entfaltung beitragen, die man zuvor gering geschätzt hat.

## 5. Den Entfaltungsmodus trainieren

Im Folgenden sollte man sich immer öfter bewusst in einen entstörten, erwachsenen Entfaltungszustand bringen. Das bedeutet z.B., sich genau dann nach Alternativen umzusehen, wenn man den Eindruck der Alternativlosigkeit hat. Den neuen Wettbewerber bewusst nicht als Gefahr betrachten, sondern als spannendes Phänomen. Denn: Es geht immer auch anders. Das Gleiche sollte man auch anderen zugestehen – ihnen also etwas zutrauen, ihnen vertrauen, sie in ihrer Experimentierfreude unterstützen, ihre Entfaltung zulassen.

## 6. Das Bewusstsein, erwachsen zu sein, kultivieren

Bei all dem ist es wichtig, seine erwachsenen Seiten zu stärken. Denn nur, wer seinen vollen Reifegrad ausschöpft, kann entstört denken und handeln. Es gibt vier Strategien, mit denen sich die eigenen erwachsenen Seiten stärken lassen:

1. Sich selbst und die Themen, die einen beschäftigen, konsequent ernst nehmen.
2. Die innere Sicherheit stärken, indem man sich bei schwierigen Themen mit dem Worst Case konfrontiert: Wie würde man im vollen Reifegrad damit umgehen? Das stärkt gegen Manipulationen durch Angst.
3. Impulse, die Leben und seine Qualität fördern, von solchen unterscheiden lernen, die es stören – und immer öfter Ersteren folgen.
4. Risiken bewusst einschätzen. Hohe Risiken sind zwar ernst zu nehmen, doch die, die nicht so hoch sind, sollten uns nicht daran hindern, etwas zu tun, was wir für richtig halten. Weil es das Leben verbessert.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Petra Bock; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Denken wir Leben als Prozess der Entfaltung, dann erhöhen wir damit zunächst die Komplexität. Aber das bedeutet: Wir sehen plötzlich mehr – nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen.

einem *Überlebensdenken* in ein *Entfaltungsdenken* zu wechseln, also eine konsequent lebenszugewandte und entfaltungsorientierte Denkweise zu erreichen. Das mag banal klingen, ist aber entscheidend für alles Weitere.

Von dem Moment an, in dem Menschen Leben und Arbeit als Prozess der Entfaltung und nicht mehr als anstrengenden Kampf ums Überleben – sei es der eigenen Person, des Teams oder des Unternehmens – verstehen, entspannen und öffnen sie sich. Sie werden *open minded*. Denn wer nicht ständig latent Bedrohungen erwartet, kann sich der Realität offener stellen. Der – einen selbst und andere ermüdende – Kampfgeist weicht dann einer natürlichen Neugierde und der Motivation, die eigene Perspektive zu weiten und die Scheuklappen abzusetzen.

Sich das Leben nicht als Existenzkampf, sondern Entfaltungsprozess vorzustellen, aktiviert Frames, die Menschen stärken und in ihren vollen Reifegrad bringen. Im Laufe der Jahre habe ich, komplementär zu den sieben Störungsmustern, sieben alternative Frames – Entfaltungsframes – identifiziert, die wie mentale Schläfer hinter den Störungsmustern liegen und darauf warten, aktiviert zu werden (siehe Kasten „Entstörtes Denken“).

### Im Entfaltungsframe sehen wir Möglichkeiten statt Probleme

Sind wir im Entfaltungsmodus, dann haben wir zum Beispiel die Möglichkeit, unser Katastrophendenken – zuerst bewusst, später auch automatisch und intuitiv – gegen den Entfaltungsframe *Neugier, Mut und Unerschrockenheit* auszutauschen. Wir verstehen dann zum Beispiel das Auftreten eines neuen erfolgreichen Wettbewerbers am Markt nicht mehr als Überlebensproblem, auf das wir mit Angst, größter Anspannung, vielleicht auch Schuldzuweisungen und rigiden Entweder-oder-Lösungen reagieren. Wir weiten stattdessen die Perspektive. Wir wollen möglichst viel erfassen und verstehen. Das heißt, in der neuen Denkweise erhöhen wir zunächst

die Komplexität und ordnen die Vielzahl von Informationen, die auf uns einprasseln, „bei“ – statt sie, wie im alten Denken, schnell in bipolare Hierarchien (gut versus schlecht) und Entweder-oder-Lösungen zu pressen.

Damit entsteht ein Bild mit mehr Pixeln und sehr viel größerer Tiefenschärfe. Wir sehen mehr und andere Zusammenhänge, weil unser Denken nicht mehr Stress und Druck produziert, sondern *Räume voller Möglichkeiten* sucht. Das Mindset wird auf diese Weise offen. Es fördert ein breiteres, tieferes – und auch kreativeres Denken. Die Anspannung fällt von uns ab. Wir sehen andere, etwa den Wettbewerber, nicht mehr als Konkurrenten, sondern vielleicht als Inspirationsquelle. Oder als mögliche Kooperationspartner. Wir können unvoreingenommen sein und uns selbst und anderen Gutes zutrauen. Kurz: Wir können das Auftreten des neuen Wettbewerbers als interessante Entwicklung betrachten, die Herausforderungen, aber eben auch Möglichkeiten bietet.

Tatsächlich sehen Führungskräfte, die Herausforderungen als Entfaltungsaufgaben verstehen, Kooperationsmöglichkeiten viel schneller als andere. Weil sie von selbst einer Logik folgen, in der Ressourcen nicht mehr verschleudert, sondern sinnvoll allokiert, geteilt und eingesetzt werden. Das erlaubt nicht nur völlig neue Führungsstile, sondern auch eine Explosion an sinnvollen Ideen, die Geschäftsmodelle und Strategien und Organisationsentwicklung revolutionieren können.

Leben als Prozess der Entfaltung zu verstehen, gibt uns innerlich auch eine klare Orientierung. Was wir aus diesem Denken heraus entwickeln, hat Bestand, weil es einem unzweideutigen und starken Ziel folgt: Entfaltung und Lebensqualität. Je öfter wir bewusst unsere Entfaltungsframes abrufen, desto mehr werden entfaltungsorientierte Einstellungen und Gefühle zu unserem natürlichen Lebensgefühl und auch zur Grundlage unseres Arbeitens und unseres Umgangs mit anderen werden.

### Die richtigen Fragen stoßen neue mentale Fenster auf

Entstörung rein intellektuell zu verstehen, heißt allerdings noch nicht, sie auch voll-



ziehen zu können. Unser Gehirn zeichnet sich zwar durch Neuroplastizität aus. Das bedeutet: Wir können uns verändern. Aber die stärkste Wirkung erzielen wir dabei nur, wenn *Erkenntnis und Gefühl* zusammenkommen. Kann man das auch per Selbstcoaching erreichen? Ja, man kann. Dazu gehört, sich zuerst ein Bild über die eigenen Störungsgewohnheiten zu machen und sensibel zu werden für die Qualität der Beziehungen, die man mit sich selbst und anderen führt: Nach welcher Logik denkt und handelt man? Ist es das alte Überlebensdenken? Und worin zeigt sich das?

Zu verstehen, wie das alte Denken funktioniert und die Art, wie man mit sich umgeht, zu beobachten, ist die Grundlage, um sich im nächsten Schritt neu auszurichten. Statt sich zu fragen, was man braucht, um möglichst dominant zu werden oder die Nummer eins der Branche zu sein oder schlichtweg zu überleben, stellt man sich die Frage: *Was brauche ich, was braucht die Organisation, was brauchen mein Team, unsere Kunden und anderen Stakeholder, um sich zu entfalten? Um ihr persönliches nächstes Level zu erreichen und dabei eine hohe Lebensqualität zu erleben?*

Die Frage mag simpel wirken, aber sie stößt mental neue Fenster und Türen auf. Denn damit entstehen Gefühle, Bilder und Assoziationen, die ganz anders sind als die, die wir im Überlebensdenken produzieren. Gefühle, Assoziationen und Bilder, die wir vertiefen können. Etwa, indem wir uns bewusst darin trainieren, immer wieder – auch entgegen unserem ersten Impuls – zu denken und zu handeln. Steht man beispielsweise vor einem schwierigen Gespräch, lohnt es sich, bewusst offen und neugierig in dieses Gespräch zu gehen. Fühlt man sich gefangen in einer Situation, sollte man sich dazu zwingen, sich nach Alternativen umzusehen. Wird es wieder einmal stressig, sollte man die eigenen Ressourcen in den Blick nehmen und diese schützen. So steigt die Chance, dass der Entfaltungsmodus zur Gewohnheit und damit zu einer neuen, stabilen Lebenswirklichkeit wird.

Worauf es bei Entfaltung ankommt, sind gute *Bedingungen* – für Menschen und alle anderen Lebewesen. Für Menschen geht es dabei um die persönliche Lebensqualität. Dazu gehört natürlich auch das

*Überleben und ein bestimmtes Maß an Sicherheit und Kontrolle. Aber dies ist eben nicht das Ziel, sondern eher der Ausgangspunkt einer sehr viel größeren Dimension an Entwicklung. Managerinnen und Manager der Zukunft werden stattdessen ganz von selbst ihr Hauptaugenmerk darauf legen: Wie können wir beste Voraussetzungen für Entfaltung schaffen? Wie können wir Ressourcen so einsetzen, dass dadurch die Entfaltung und Lebensqualität aller Stakeholder erhöht wird? Oder, noch globaler gedacht: Was braucht Leben – jedes Leben auf der Erde –, damit es sich entfalten und eine hohe Qualität erleben kann?*

### Das Entfaltungsparadigma schafft einen neuen ethischen roten Faden

Nehmen wir diese Frage tatsächlich ernst, dann werden wir manche Geschäftsmodelle und Strategien überdenken müssen. Denn, was Leben und seine Entfaltung in hoher Qualität blockiert, gefährdet oder sogar zerstört, ist aus der neuen Denkweise heraus nicht mehr sinnvoll.

Das Entfaltungsparadigma bietet damit einen ethischen roten Faden, der Themen wie Diversity, Corporate Social Responsibility oder Sustainability automatisch mitdenkt. Es ist *das* Mindset, das wir brauchen, wenn wir humane Werte wie Diversity, Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung nicht nur beschreiben und verstehen, sondern leben wollen. Das Mindset, aus dem sich, wenn die kritische Masse von Menschen, die es teilen, erreicht ist, vielleicht tatsächlich ein konsequent lebensfreundliches Netzwerk, eine menschliche Zivilisation neuer Qualität – ich nenne sie *Vivilisation* – entwickeln kann.

Petra Bock

Was braucht Leben – jedes Leben auf der Erde –, damit es sich entfalten kann? Nehmen wir diese Frage ernst, so werden wir manche Geschäftsmodelle und Strategien überdenken müssen.

Die Autorin: Die Politikwissenschaftlerin **Dr. Petra Bock** ist Managementberaterin, Executive Coach und Expertin für Systemtransformationen mit eigener Ausbildungsakademie in Berlin und Zürich. Kontakt: [www.petrabock.de](http://www.petrabock.de)



Foto: Constanze Wild