

SVENJA HOFERT



**Mach  
dich  
frei!**

**100  
MENTALE MODELLE**

**FÜR KLARES DENKEN & BESSERE LÖSUNGEN**

**campus**

**MACH DICH FREI!**



Svenja Hofert



**100 MENTALE MODELLE**  
für klares Denken und  
bessere Lösungen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51775-9 Print  
ISBN 978-3-593-45507-5 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45506-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: \*zeichenpool, München

Umschlagfoto: © shutterstock, theromb

Illustrationen: Amélie Putzar

Satz: DeinSatz Marburg | mg

Gesetzt aus der Minion Pro und Proxima Nova

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

Tempo, Tempo .....	11
Wenn Denkmuster am Stock gehen .....	13
Vom Modell lernen .....	18

## KOMPLEXITÄT & VERSTEHEN

1. Gestalte unsere Zukunft mit .....	26
2. Von wegen VUKA – es kommt Nebel .....	29
3. Extratour für das Komplexe .....	34
4. Das Gebiet der anderen .....	38
5. Antifragil in die Zukunft .....	41
6. Spielräume vergrößern, Komplexität verkleinern .....	44
7. Durchbruch die Musterteppiche im Kopf .....	47
8. Die Reise nach Extremistan .....	50
9. Mach es einfach, aber nicht primitiv .....	52
10. Erkenne die Effekte der Effekte der Effekte .....	54
11. Serendipity: Zeit ist zeitlos .....	58
12. Triff unbekannte Unbekannte .....	60
13. Intelligent ist ... komplexe Ziele zu erreichen .....	64
14. Dumm ist blöd .....	66
15. Mensch vor Monster .....	68

## KLAR DENKEN & KLUG HANDELN

16. Berechnend: Mit Klardenken zur Intuition .....	72
17. Fluency: Können muss man machen .....	75
18. Teste dich und deine Annahme .....	77
19. Der wahre Wert von Zahlen .....	81
20. Reise an den unbewohnten Pol .....	83
21. Sowohl-als-auch ist auch keine Lösung .....	86
22. Der Walzer von Aktion und Reflexion .....	89
23. Die Funktion von Fake und Fakt .....	91
24. Mach den Ton aus .....	95
25. Das Problem ist nicht das Problem .....	97
26. Besser leben mit toleranter Intoleranz .....	100
27. Schaffe künftige Realitäten .....	102
28. Raus aus dem Lösungsmodus .....	105
29. Inversion: Fang hinten an .....	109
30. Die Logik, der sich niemand entziehen kann .....	110
31. Interessant! Denk wie eine Forscherin .....	115

## FORTSCHRITT & INNOVATION

32. Die kreative Kraft von Weak Ties .....	120
33. Spiele im Innovationsorchester .....	122
34. Die zwei Straßen auf der Via Creativa .....	125
35. Brauchbare Illegalität: Ab in die Grauzone .....	127
36. Brücken bauen mit Bridget .....	129
37. Punkten: Connect the Dots .....	131
38. Der Horizont hinterm Horizont .....	133
39. Der Affe auf dem Sockel .....	135
40. Rüttle den Käfig .....	137
41. Finde das nächste Prinzip .....	139

## ERFOLG & FÜHRUNG

42. Play the strong game . . . . .	144
43. Die dritte Säule für Erfolg . . . . .	146
44. Mach den Loop . . . . .	149
45. Mindset ist total Banane . . . . .	150
46. Viele Straßen führen nach Rom . . . . .	153
47. Erfolg vermehrt sich von allein . . . . .	155
48. Mach was aus deinem Kühlschrank . . . . .	157
49. Microsteps: Die Kraft der kleinen Schritte . . . . .	160
50. Füh dich selbst, dann führst du andere . . . . .	162
51. Strukturen statt Hackordnung . . . . .	166
52. Die geheime Leistungsformel . . . . .	168
53. Bewege viel und change wenig . . . . .	170
54. Motiviere dich selbst, sonst tut es keiner . . . . .	172
55. Setz dir den Hut auf . . . . .	174

## LERNEN & ENTWICKLUNG

56. Lerne zu lernen . . . . .	180
57. Runter vom Mount Stupid . . . . .	184
58. Hol dir dein Genius-Level zurück! . . . . .	186
59. Weg mit der Musterlösung – her mit der Frage . . . . .	188
60. Teile fluides Wissen . . . . .	191
61. Sisyphus' S-Kurve: So lernst du richtig . . . . .	194
62. Hol dir Feedback, das weiterbringt . . . . .	197
63. Lerne mit dem Körper . . . . .	200
64. Sei (k)ein Affe . . . . .	202



## JOB & KARRIERE

65. Starte gut und plane wenig .....	206
66. Sorg für den bunten Faden .....	209
67. Sei, wer du sein willst .....	212
68. Volle Konzentration voraus! .....	214
69. Werde ein Digital Mind .....	217
70. Die wahre Zukunft der Bewerbung .....	220
71. Flexichillity: Die Zukunft der Arbeit .....	224
72. Der Elefant auf der Weltkugel .....	228
73. Präsenz statt Anwesenheit .....	231

## PERSÖNLICHKEIT & PSYCHOLOGIE

74. Lass dich von dir überraschen .....	236
75. FAME statt FOMO .....	238
76. Darum strengen wir uns an .....	241
77. Aktiviere deinen Chief Emotional Officer .....	245
78. Lästigen Besuch aus dem Kopf rausschmeißen .....	249
79. Emotional Distancing: Auf Abstand gehen .....	250
80. Wahrnehmen statt Bauchfühlen .....	253
81. Such nach der Moral der anderen .....	254
82. Moral ist, wenn man nicht mehr lacht .....	257
83. Verändere deine Umgebung, nicht dich selbst .....	258
84. Wuppen statt planen .....	260

## GRUPPEN & ZUSAMMENARBEIT

85. Die teilzeitkollektiven Sinnsucher . . . . .	266
86. Das Ganze ist anders als seine Teile . . . . .	268
87. Gruppendenken: Die Gefahr der totalen Überzeugung . . . . .	270
88. Gruppendenken: Mit Strukturen auflösen . . . . .	272
89. Findet den gemeinsamen Nenner . . . . .	275
90. Energiespenden: Die Magie der Batterielader . . . . .	278
91. Geteilte Mentalmodelle schaffen Ordnung . . . . .	281
92. Kollektivgefühle stecken an . . . . .	283

## UNTERNEHMEN & ORGANISATION

93. Raus mit dem Prokrustesbett . . . . .	290
94. New Work ist kein Ponyhof . . . . .	293
95. Baue flexible Hierarchien . . . . .	295
96. Fische sind da, wo niemand fischt . . . . .	297
97. Lebenserwartung steigt mit dem Alter . . . . .	299
98. Das Möbiusband-Prinzip . . . . .	302
99. Öfter mal den Verstand anzweifeln . . . . .	304
100. Stop starting, start finishing . . . . .	307
Weiterführende Literatur und Quellen . . . . .	310



# TEMPO, TEMPO

Wie schnell das plötzlich geht! Was war das noch ruhig in den 2000ern. Dabei sind sie – zumindest aus meiner Sicht – noch nicht lange her.

Wahrscheinlich merkt ihr, dass »Früher war alles anders« nun wirklich gilt. Ihr spürt Chaoswachstum und Komplexitätsexplosion. Manchmal wisst ihr einfach nicht mehr weiter – und immer mehr Dinge versteht ihr nicht mehr. Mir geht es genauso. Wir dürfen das ruhig zugeben.

Ihr merkt, dass die Menschen in ihren alten Denkweisen verharren und an ungesunden Überzeugungen kleben. Vielleicht habt ihr beruflich mit Veränderung zu tun – als Lehrer, Beraterin, Coach, Führungskraft, Unternehmerin. Vielleicht interessiert euch einfach, wohin die Reise gehen soll. Ihr seht, wie vermeintliche Lösungen neue Probleme verursachen. Ihr erkennt, dass die bisherigen Systeme nicht mehr passen. Ihr bemerkt den Stress, unter den alle Systeme geraten. Die Folge sind extremere Reaktionen und Veränderungsresistenz. Und wenn ihr von »Mehrfachkrisen« lest, wisst ihr gleich, was gemeint ist.

Die Einschläge kommen näher. Wenn ich in meinen Vorträgen die »Pace of Change«-Kurve des Futuristen Ray Kurzweil zeige, steht dort ein Datum: 2014. Die Rückfragen zielen dann oft darauf: »Echt? Damals hat das schon jemand gesehen?«

Es gibt viele, die das, was wir gerade erleben, schon lange haben kommen sehen. Aber das zu wissen, hilft jetzt gerade nicht. Wer beschäftigt sich schon mit Dingen, die noch weit weg scheinen? Wir wachen erst auf, wenn wir direkt betroffen sind.

Was uns helfen kann, in dieser Welt klarzukommen, sind neue Denkmuster. Solche mentalen Modelle bilden die Wirklichkeit nach, wie sie sich gerade zeigt. Möglichst genau – das ist der Sinn und Zweck eines mentalen Modells. Es liefert uns die Grammatik für den Umgang mit einer veränderten Wirklichkeit.

Mentale Modelle sind deduktive Schlussfolgerungen. Sie entlasten uns also von aufwändiger Einzelanalyse, indem sie Beobachtungen aus

der Praxis und/oder der Wissenschaft in ein Denkmodell bringen. Sie liefern damit auch einen Rahmen für Problemlösungen, ohne diese direkt zu liefern.

Dieses Buch ist zugleich ein Coachingbuch. Es gibt euch Anregungen, mit diesen mentalen Modellen praktisch zu arbeiten. Letztendlich füttert es, so hoffe ich jedenfalls, die kollektive Weisheit. Denn ich bewerte, ordne, katalogisiere und bebildere das, was sich in dieser Zeit von Chaoswachstum und Komplexitätsexplosion zeigt.

Mir wird von vielen, die meine Bücher und Arbeiten kennen, ein weiter, vorausschauender Blick und Pragmatik attestiert. In der Tradition dieser Stärken möchte ich mit diesem Buch ein Werk schaffen, das komplexe Zusammenhänge für alle transparent macht – und darüber einen Zugang zu klarerem Denken und besseren Entscheidungen bietet.

Wie ihr euch denken könnt, ist so ein Buch ganz schön viel Arbeit, auch wenn ich darin schon Jahrzehnte Übung habe.

Dabei haben mich mein Mann Christoph mit seiner Fähigkeit, die Logik und Konsistenz zu prüfen, und meine Grafikerin Amelie mit ihrem Visualisierungstalent sehr unterstützt. Der Journalistin Anne Otto verdanke ich ihrem Tipp »schreib 10 Prozent einfacher und es wird gut« ein pragmatisches Feedback zum ersten Entwurf meiner Texte. Ich danke euch allen! Ich danke auch allen, die mich mit ihren Gedanken inspiriert haben. Und die mir geholfen haben, meine eigenen mentalen Modelle anzupassen.

Wer die Themen in diesem Buch vertiefen möchte, dem empfehle ich meinen Newsletter bei Substack (<http://svenjahofert.Substack.com>) sowie meinen YouTube-Kanal *Svenja Hofert Mindshift*.

Ich spreche euch direkt als Menschen an. Die männliche und weibliche Form nutze ich im Wechsel.

## WENN DENKMUSTER AM STOCK GEHEN

Dies ist das erste Buch, das ich schreibe, in dem ich die Du-Form wähle. Damit hat sich ein individuelles Denkmuster von mir gelöst. Wer mich persönlich kennen lernt, erlebt mich meist locker und nahbar. In der passenden Atmosphäre bin ich schnell per Du. Dennoch fand ich es bisher unhöflich, andere ungefragt zu duzen. Es gab eine Zeit, da war ich der Meinung, dass »Dus« ein Fake sind. Ich glaubte, dass keiner erwartete, dass jemand auf eine Du-Stellenanzeige auch mit »Du« antwortete. Oder eine Rechnung per Du schriebe. Mittlerweile denke ich, dass dies so lange so sein wird, wie ich das glaube.

Es sind nicht nur die vielen Hashtags mit #gerneperdu unter der Firmenadresse. Ich spüre auch, dass die Kultur sich verändert hat. Gleichwohl habe ich inzwischen auch eine Toleranz entwickelt für den stetigen Wechsel zwischen Sie und Du. Es braucht nicht das eine oder das andere, alles ist erlaubt.

Habt ihr es gemerkt? Gerade beschreibe ich mein individuelles Denkmuster. Individuelle Denkmuster bilden Schnittmengen mit kollektiven Denkmustern: Wir greifen uns etwas aus der Welt heraus, das wir denken wollen und können. Aber jeder hat da so seine eigene Auswahl.

Das individuellste Denkmuster, das mir einfällt, stammt von Pippi Langstrumpf: »Ich mach' mir die Welt, wie sie mir gefällt.« Und bei Pippi sehen wir auch gleich, dass sich Denkmuster transformieren: Denn was einst völlig absurd und revolutionär klang, ist heute Gemeingut. Wir können nur unsere Sicht auf die Welt beeinflussen. Astrid Lindgren hatte Recht, indem sie das ihrer Hauptfigur eingab – obwohl es zu ihrer Zeit niemand glaubte.

Jedes Wissen hat eben seine Zeit. Nur manchmal ist diese einfach abgelaufen. Der Gedanke hat mir geholfen, zu einer eigenen Antwort in der Frage »Du oder Sie?« zu kommen. Mein heutiges Denkmuster ist geprägt durch Erfahrungen mit den Veränderungen, die ich in Unternehmen erlebe. Ich kann aus diesem erneuerten Denkmuster für mich Handlungen ableiten: Ich sag' dann mal Du.

Manche Denkmuster kommen als weise Sprüche, andere küchenpsychologisch, wieder andere wissenschaftlich daher. Sie legen Sichtweisen nahe, geben uns Ratschläge oder beinhalten kleine hirngerechte Anleitungen. Denkmuster helfen uns, mit unserer begrenzten Gehirnkapazität fruchtbar zurechtzukommen.

Viele Denkmuster, vor allem die alten, sind tief in uns einprogrammiert. So tief, dass wir uns selbiger oft nicht einmal mehr bewusst sind. Solch alten Denkmuster sind wie Erinnerungsstücke im Keller, die aus dem aktiven Gedächtnis verschwunden sind. Sie sind aber trotzdem da. Und so beanspruchen sie viel Denkkapazität und blockieren dabei vielleicht sogar den Neuanfang. Vor allem aber passen viele nicht mehr in die komplexe und unlogische Welt, in die wir längst eingetreten sind, was wir aber jetzt erst spüren.

Drei prominente Beispiele für alte Denkmuster:

- »Schuster, bleib bei deinen Leisten.«
- »Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.«
- »Es ist noch immer gut gegangen.« (auf Kölsch: »Ett hätt noch ever jot jejeange.«)

Klingen solche Sätze noch in deinen Ohren?

Daneben gibt es viele weitere, die weniger klingvoll sind, aber ebenso festsetzen:

- »Ein BWL-Studium ist eine sichere Bank.«
- »Lerne erst mal etwas Sinnvolles.«
- »Hauptsache effizient.«
- »Das Problem muss aus der Welt.«

Alle diese Denkmuster lassen sich heute widerlegen. BWL ist keine sichere Bank. Etwas, das früher sinnvoll war, ist es heute nicht mehr. Effizienz allein greift viel zu kurz. Und: Manche Probleme sind besser als ihre Lösungen.

Solche Denkmuster gehen für mich an Krücken. Sie laufen nicht mehr – ja, sie sind nicht nur lahm, sie verhindern sogar jegliche Bewegung.

»Schuster, bleib bei deinen Leisten« bedeutet, dass man besser bei seinem Fach bleiben möge. Indes: In unserer Zeit hat niemand mehr eine Ahnung, was die Zukunft genau bringen wird – ja, viele Themen sind so komplex, dass Experten oft auch nicht weiterwissen. Diese neue Welt ist ein gewaltiges Experiment – und wie wir die Herausforderungen lösen, steht teils noch in den Sternen. Klar ist nur: Veraltete Denkmuster hindern uns, neue Wege zu gehen und Lösungen zu finden, im Großen wie im Kleinen.

Wenn der Schuster wirklich bei seinen Leisten bliebe, hätte er die Zeichen der Zeit verschlafen. Ein sinnvollerer Muster müsste heißen: »Schuster, erfinde dich neu.« Vielleicht lohnt es sich, dem Recycling- oder Öko-Trend zu folgen, vielleicht den Schuh ganz neu zu erfinden. Schuhmacher-Aspiranten würde ich ein Out-of-the-Box-Denken ans Herz legen – oder gleich eine andere Ausbildung.

Hans dagegen möchte ich raten, jetzt endlich mal mit dem Lernen zu beginnen. Denn Lernen ist nicht an ein Alter gebunden. Lernen fällt denjenigen leichter, die die Hänschen-Denkkrücke schon frühzeitig entsorgt haben. Das Gehirn braucht Training – so wie auch der Körper. Mein Vorschlag für ein alternatives Denkmodell heißt: »Lerne zu lernen.«

Bleibe noch dieser Spruch aus meiner Kölner Heimat »Es ist noch immer gut gegangen«: Nein, es geht eben nicht immer gut. Wenn wir versäumen, die Weichen für unser Denken neu zu stellen, marschieren wir weiter auf unser eigenes Aussterben zu. Ja, das klingt dramatisch – und das ist es auch. Wir denken immer, es seien Klimakrise oder Kriege, die uns das gleiche Schicksal wie den Dinosauriern beschere könnten – ich meine: Es sind wir selbst! Getragen von Denkkrücken, die so tief in unserem Fühlen verankert sind, dass wir das Krüchenhafte nicht einmal merken.

Leider sind Denkkrücken unglaublich widerstandsfähig. Zum einen liegt dies daran, dass sie schon früh in unser Fühlen Einzug gehalten haben. Sie klingen deshalb nicht nur richtig, sie fühlen sich auch richtig an. Somit sind einige von ihnen Teil unserer selbst geworden. Zum anderen rührt ihre Hartnäckigkeit aus unserem fehlenden Bewusstsein: Was wir denken, »ist« nicht, sondern wird erst durch seine ständige Wiederholung geschaffen und verfestigt. So ist aus einem



Abziehbild der Wirklichkeit die Wirklichkeit selbst geworden – und wir bemerken dies nicht, weil wir am Abziehbild kleben anstatt an der Wirklichkeit.

Nicht wenige solcher Denkrücken wurden über die Generationen weitergereicht. So soll der gern bemühte Schuster von dem griechischen Maler Apelles stammen, der rund 300 Jahre vor Christus lebte. Er hatte ein Bild zur öffentlichen Begutachtung nach draußen gestellt. Ein Schuster kam vorbei und bemängelte, dass ein Schuh falsch gezeichnet sei. Danach machte er sich noch über andere Details des Bildes her, woraufhin sich Appelles entrüstete, er habe davon keine Ahnung und solle still sein.

Denkrücken haben ihre Karriere oft als Denkhilfen begonnen, die in ihre jeweilige Zeit passten. So war es noch vor 20, 30 Jahren angebracht, die eigene Karriere derart zu gestalten, dass man möglichst viel Expertise zu einem einzigen Thema aufbaute – also wirklich bei den eigenen Leisten blieb. Da studierte man dann Personalwirtschaft und Personalwesen und blieb auch ewig im gleichen Feld. Heute hat man es mit einer solchen Einseitigkeit immer schwerer. Denn heute stehen wir vor Herausforderungen, die Flexibilität fordern. Viele Herausforderungen sind so neu, dass niemand die Lösungen kennt. Das Personalwesen in der bisherigen Form etwa hat keine Zukunft, weil wir immer dezentraler und teamorientierter arbeiten. Hinzu kommt die Künstliche Intelligenz (KI), die alles auf den Kopf stellen wird, auch wenn das derzeit noch viele leugnen. Neues braucht die Irritation, die Provokation, die Erschütterung bisheriger Überzeugungen.

All das bringt Herausforderungen, die im Zusammenhang mit der Frage stehen, wer und wie wir als Menschen in Zukunft sein werden: Was wird Arbeit für uns bedeuten? Wie werden wir uns zu anderen Lebewesen positionieren – und wie zur KI?

Manche unserer heutigen Denkrücken starteten ihre Kopfkariere als von oben verordnete Denkgebote: Dass die Erde als eine Scheibe galt, war in Galileos Zeiten schlicht die kirchliche Wahrheit. Jede andere Wahrheit widersprach der Bibel. Die Logik lautete also: »Was in der Bibel steht, ist immer wahr. Die Kugel ist in der Bibel nicht erwähnt. Also ist die Behauptung unwahr.« Bis heute gibt es Anhänger dieser Scheiben-Theorie. Was zeigt, dass Denkrücken auch eine psy-

chologische Funktion haben: Sie reduzieren Komplexität und geben Sicherheit. Wir können uns daran festhalten – und den Glauben daran verordnen wir uns einfach selbst.

Unser Gehirn ist auch gar nicht gemacht für ein ständiges Hochleistungdenken. Insofern werden Denkkrücken dann zu Denkhilfen: Sie erleichtern das Leben, denn ein ständiges Nachdenken würde uns hoffnungslos überfordern. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann ist mit seinem Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* weltweit bekannt geworden. Er unterscheidet System 1 und System 2: System 2 brauchen wir zum Lösen komplexer Probleme – wenn wir es nutzen, strengen wir uns an, und das Gehirn kommt mächtig in Fahrt. System 1 indes beinhaltet Faustregeln, die es uns leichtmachen, Lösungen zu finden und zu handeln. Mentale Modelle, die verinnerlicht sind, sitzen in System 1.

System 1 kann deshalb auch jede Menge Denkkrücken speichern. Diese gibt es überall: in der Gesellschaft, der Politik, der Arbeit und der Familie, ja sogar in der Partnerschaft. Manchmal waren solche Krücken schon immer Krücken – wie die Theorie der flachen Erde. Bisweilen wurde allerdings aus der ehemals hilfreichen Orientierungshilfe erst sukzessive eine Krücke.

Inzwischen sind wir auf dem Weg in ein neues Zeitalter. Chaoswachstum und Komplexitätsexplosionen erzeugen Mehrdeutigkeit und Unverständlichkeit – und so bewegen wir uns mittlerweile oft im Nebel, in zunehmender Unklarheit. Um diesen Übergang zu meistern, sollten wir hinderliche Krücken fortwerfen – einfach um wieder entspannter laufen zu können.

## VOM MODELL LERNEN

Vielleicht fragt ihr euch, wie ich dazu komme, dieses Buch zu schreiben? Zum einen ist es mir wirklich, wirklich wichtig, zu einer guten Zukunft beizutragen. Zugleich bin ich ein Mensch, der sehr viele unterschiedliche Erfahrungen gemacht hat. Das prägt anders als Gleichförmigkeit. Seit Ende der 1990er Jahre begleite ich als Coach Veränderung auf der individuellen Ebene. Später kamen dann als Organisationsberaterin Gruppen und Organisationen dazu. Ich habe für Konzerne gearbeitet, für den Mittelstand, für Start-ups, Forschungsinstitute, Ministerien und Verwaltungen.

In allen meinen Tätigkeiten sind mir Denkmuster begegnet, die ich immer versucht habe zu verstehen. Dazu habe ich mich in die verschiedensten Ansätze eingearbeitet und vertieft. Irgendwann habe ich dann verstanden, dass es fast egal ist, von welcher Seite wir kommen, wenn wir die übergreifenden Muster sehen.

Ich habe auch gesehen: Es sind nicht die angepassten Denkmuster, die Veränderung blockieren.

Wirklichkeit ist nicht einfach da. Wir stellen sie uns vor: Wir interpretieren, was wir sehen, hören und fühlen. Es geht immer um Ausschnitte. Wir meinen zwar, ein ganzes Bild zu sehen, aber das stimmt nicht – wir denken uns Zusammenhänge dazu. Das alles passiert »mental«, in unserem Bewusstsein. Dort sind mentale Modelle verankert. Ich mag es, selbige als Abziehbilder von Ausschnitten der Wirklichkeit zu bezeichnen. Unter einem Abziehbild kann ich mir etwas vorstellen: Abziehbilder sind nicht die Wirklichkeit.

Zugleich sind mentale Modelle auch Denkvorlagen für Situationen, in denen uns die Wirklichkeit herausfordert. Dann sind sie Denkwerkzeuge. Sie helfen uns also, etwas zu bewältigen. Welches mentale Modell habt ihr für die Berufswahl? »Am besten auf Nummer sicher gehen«, »Hauptsache, du bringst deine Stärken ein« oder »Job mit Zukunft«?

Manchmal existieren konkurrierende mentale Modelle. Je mehr Erfahrungen wir machen, desto besser können wir unsere Modelle konkretisieren – oder ad acta legen.

Wir sollten unterscheiden:

- individuelle mentale Modelle, die wir entwickelt oder übernommen haben;
- theoriebasierte mentale Modelle, wie etwa Systemtheorien;
- kollektive, also von vielen geteilte mentale Modelle, darunter:
  - mentale Modelle, die sich auf unser Weltwissen beziehen;
  - kulturelle mentale Modelle, die durch landesspezifisches Denken geprägt wurden;
  - organisationale mentale Modelle, die sich aus den Überzeugungen einer Organisation ableiten.

Natürlich kann es Überschneidungen geben. Viele von uns haben kollektive mentale Modelle als individuelles Modell abgespeichert.

Als nützliche Denkwerkzeuge tragen mentale Modelle auf der kollektiven Ebene dazu bei, aktuelle Probleme und Fragestellungen angemessen zu lösen. Angemessen bedeutet hierbei: dergestalt, dass die durch das Modell gefundene Lösung trägt. Sie bestätigt also, dass das Modell sinnvoll ist.

Der Begriff mentales Modell stammt aus der Disziplin der Kognitionspsychologie und schlägt Brücken zur Informatik und Linguistik. Er ähnelt dem Schema des Entwicklungspsychologen Jean Piaget: Auch ein Schema beschreibt das Bild, das wir uns von der Wirklichkeit machen, ohne selbst Wirklichkeit zu sein. Es sagt, was in meinem Kopf zu einem Thema verfügbar ist: Was ist mein Bild von der Welt?

Der Begründer des Begriffs mentales Modell ist der Brite Philip Johnson-Laird, der sich mit deduktivem Denken beschäftigt. Während das induktive Denken eine Theorie aufgrund von Einzelphänomenen entwickelt, testet das deduktive selbige. Genau das ist der Schlüssel aller mentalen Modelle: Sie sind deduktiv, fassen Einzelphänomene so zusammen, dass sie möglichst wirklichkeitsgetreue Verallgemeinerungen sind. Richtig verwendet, sind es also keine einfachen Feststellungen – sie müssen immer wieder überprüft werden.

Es braucht also eine angemessene Beobachtung der zugrunde liegenden Phänomene. Diese kann wissenschaftlich oder praktisch sein – im Idealfall: beides.

»Schuster, bleib bei deinen Leisten« entstand aufgrund der lebensweisheitlichen Annahme, dass Experten immer mehr wissen als Nicht-Experten – die Schlussfolgerung ist deduktiv, da verallgemeinernd. Und eben darum geht es bei allen mentalen Modellen: um eine möglichst hilfreiche und in der Praxis testbare Verallgemeinerung.

Eine wichtige Rolle spielt hierbei unsere Sprache. Diese formt unsere Wirklichkeit. Man kann sagen: Was in Sprache nicht abgebildet ist, ist auch nicht vorhanden. So mag deine Vorstellung von Wörtern wie »Effizienz« eine ganz andere sein als meine – es geht eben nie allein um Wörter, sondern immer auch um deren Bedeutung. »Sprache schafft Wirklichkeit« ist also auch ein mentales Modell.

Jetzt fragt ihr euch vielleicht, was die Informatik damit zu tun hat? Die Informatik beschäftigt sich mit der Entwicklung von Programmen. Wir bringen Hardware das Denken bei und speisen den Maschinen Denkmuster ein, sogenannte Algorithmen. Die Maschinen bekommen damit – oft leider unbeabsichtigt – unsere vorhandenen mentalen Modelle aufgespielt. Vielleicht fallen euch dazu Beispiele ein wie etwa diskriminierende Personalauswahlprogramme. Die deduktiven Schlüsse lernen die Computer oft von uns und machen dabei nicht selten Fehler oder nerven uns.

So gibt es Suchmaschinen, die euch immer wieder angebliche Vorlieben ausspucken, auf dass ihr allein dadurch zum Klicken verführt werdet. Ich hasse dies, denn so werden mir immer wieder Frisuren für Frauen über 50 angezeigt, obwohl ich mich viel mehr für Politik interessiere. Dummer Computer, welches Modell hat man dir da eingespeist?

Damit sollte auch die Relevanz mentaler Modelle gerade in der aktuellen Zeit deutlich geworden sein: Denn was wir den Maschinen eingeben, wird unsere Zukunft prägen. Die Gefahr ist allerdings, dass wir zu starre oder manipulative Abbilder der Vergangenheit schaffen – und dabei neue Denkkrücken reproduzieren.

Ein Beispiel: Was ist dein mentales Modell für Leistung? Und aus welchen Einzelphänomen leitest du dieses ab? Manche meinen, »Noten spiegeln Leistung«: Dieser Schluss führt dazu, dass Bewerber mit

besseren Noten von Künstlicher Intelligenz ausgewählt werden. Aber ist es nicht viel eher so, dass Noten den Erfolg von Schülern in unserer aktuellen Welt belegen? In einer veränderten Umwelt könnte dies ganz anders sein – ist es daher sinnvoll, den Algorithmus mit diesem Denken zu füttern? Womit wir bei einem sehr wichtigen Punkt sind: Wir können durch bewusste Anwendung mentaler Modelle unsere eigene Zukunft schaffen. So könnten wir uns darauf einigen, dass Künstliche Intelligenz ausschließlich den Menschen – allen Menschen – dienen soll. Dazu braucht es passende mentale Modelle.

Mentale Modelle schenken uns Orientierung, auch für die Zukunft, die wir gerade bauen. Es geht also um mehr als nur rahmenhafte Vorstellungen von optimalen Vorgehensweisen. Doch für eben solche Annahmen brauchen wir eine Vorstellung von möglichen und wünschenswerten Zukünften. Wir müssen ein Bild haben, wie diese aussehen kann – andernfalls reanimieren und aktivieren wir immer wieder nur die Vergangenheit. Ja, schlimmer noch: die Ausschnitte der Vergangenheit, die wir uns für die Zukunft nicht mehr wünschen.

## Weg vom Inhalt, hin zum Rahmen

In der Vergangenheit gaben mentale Denkmuster, Denkrücken also, oft bestimmte Inhalte vor: Sie waren an »Content« gekoppelt. Moderne mentale Modelle indes haben oft keine konkreten Inhalte mehr. Sie bilden vielmehr offene Denkraumen, in denen eigene Inhalte wachsen können.

Weiterhin ließen althergebrachte mentale Modelle oft nur eine Alternative zu. »Die zweite Maus frisst den Käse« lässt den Gedanken an mögliche Vorteile für die dritte oder vierte Maus gar nicht erst zu. Dass die Katze auch noch eine Rolle spielen könnte, kommt in diesem Wirklichkeitsabbild nicht vor. Wenn ich dagegen vom »Innovationsorchester« spreche, integriere ich verschiedene Perspektiven. Zeitgemäße mentale Modelle lassen außerdem Spielräume, wo es sie braucht. Sie deuten auf eine Richtung, sagen aber nicht konkret, was zu tun ist.

Sie sind manchmal auch wie ein kurzer Denkstopp. »Mindset ist Banane«, kommt mir vielleicht genau dann in den Kopf, wenn ich wie-

der mal nach dem richtigen Mindset suche. Das sollte es als mentales Modell besser nicht geben.

Sie grenzen ein und schaffen Orientierung, sie geben auch eine Richtung vor – aber sie beinhalten keine konkreten Lösungen. Daher sind sie näher an Prinzipien als an Regeln. Und obwohl sie als deduktive Schlüsse zu verstehen sind, sollten sie den Verstand nicht ausschalten. Denn nach wie vor ist es wichtig, Einzelphänomene zu betrachten, die dem deduktiven Schluss zuwiderlaufen. Forscht und erkundet also ruhig weiter. Findet eure eigenen mentalen Modelle und widerlegt, was nicht passend ist. Denn: Wir stehen erst gerade am Anfang. Vieles muss sich erst noch bewähren. Anderes wird uns vielleicht links überholen, an das wir derzeit nicht mal im Traum denken. Ich auch nicht.

Der Zukunftsforscher Ray Kurzweil prognostiziert, dass wir allein in diesem Jahrhundert 20 000 Jahre Veränderung sehen werden – aufgrund der Zunahme von Singularitäten und technischen Durchbrüchen, die wie Kipppunkte sind. Ob er Recht bekommt?

Es sind Denkmuster, die Veränderung blockieren. Vorstellungen von Kapitalismus, Freiheit, Bildung, Wirtschaft, Regulierung: Es begegnet uns überall. Jetzt sind wir in einer Zeit, wo sehr deutlich wird, wie das, was da ist, bremst. Und da komme ich wieder zurück zu meinem Anliegen: Ich möchte das, was ich kann und weiß, zugänglich machen. Es ist nur ein Ausschnitt und lange nicht die Welt. Aber ich hoffe, dieser Ausschnitt eröffnet euch neue Perspektiven auf euren Ausschnitt.

## **Mentale Modelle in diesem Buch**

100 ist eine magische Zahl. Die 100 Modelle in diesem Buch sind aber keine Magie. Sie sollen dir helfen, zeitgemäße Antworten und Lösungen zu finden. Sie reduzieren das Komplexe auf menschlich leichte Art, ohne es zu trivialisieren.

In manchen großen Modellen sind viele kleine enthalten. Teils stammen die beschriebenen Modelle von mir selbst, teils von anderen, teils sind sie kollektives Gedankengut.

Sollten Denkmuster bereits einige Jahre oder gar Jahrzehnte auf dem Buckel haben, stammen sie in der Regel von Vordenkern, die

sich früh mit Komplexität auseinandergesetzt haben. Meist in kleinen Kreisen, da sie damals niemand verstand: Die Zeit war einfach noch nicht reif für ihre Gedanken.

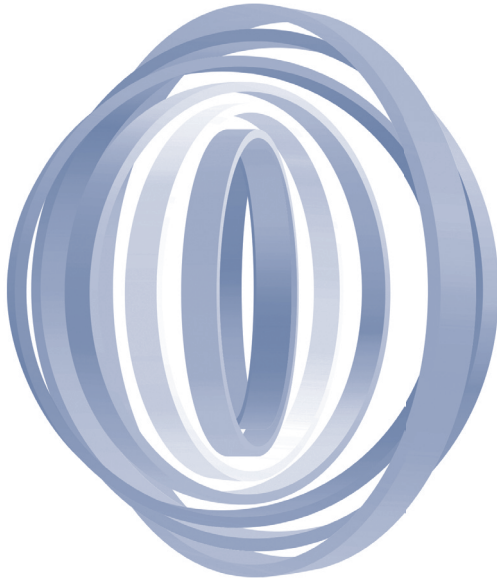
Ich habe nicht jeden erwähnt, von dem ich inspiriert worden bin. Nur wenn die Modelle direkt auf eine Urheberin zurückzuführen sind, habe ich diese genannt. Am Ende des Buches biete ich für jedes Kapitel jeweils fünf Tipps zum Weiterlesen und zur Vertiefung.

Mir ist klar, dass die Modelle immer nur in ihren wesentlichsten Zügen beschrieben sein können. Manches ist leicht verdaulich, anderes braucht vielleicht etwas, bis es sich setzen kann.

Die Kapitelstruktur ist von allgemein zu spezieller aufgebaut. Allgemeine mentale Modelle sind die Grundlage für die weiteren. Die Auswahl ist dabei völlig subjektiv und nicht vollständig.







## KOMPLEXITÄT & VERSTEHEN

Euer Kopf brummt manchmal? Ihr wüsstet gern, woran ihr euch orientieren könnt? Wir beginnen mit dem übergreifenden Thema und einer Frage: Was hilft uns, diese komplexe und oft unverständliche Welt besser zu verstehen? Ich möchte euch dazu mitnehmen auf eine Reise in einen Nebel, den wir dann Schritt für Schritt lichten.

# 1. Gestalte unsere Zukunft mit

Ich sitze an meinem Schreibtisch. Vor mir steht ein Kaleidoskop. Ich habe es im Keller gefunden. Hast du auch eins zur Hand? Wenn wir es schütteln, entstehen Bilder, Kunstwerke sogar. Der Blick darauf entspannt. Obwohl wir jedes Mal etwas anderes sehen. Kannst du auch deine inneren Bilder verändern, bisherige Bilder gehen und neue entstehen lassen? Das ist eine Fähigkeit, die wir jetzt mehr brauchen als alles andere. Ganz egal, in welchem Beruf wir arbeiten oder in welchem Ausschnitt dieser Welt wir leben.

Zukunft entsteht in unserer Vorstellung. Sie verändert sich durch unseren Blick auf die Gegenwart. Es gibt also viele Zukünfte. Die einen liegen näher, die anderen ferner. Was du nicht siehst, könnten dir andere zeigen. So entsteht eine kaleidoskopartige Vorstellung – mit dem Unterschied, dass ständig neue Teile von außen dazukommen. Es ist eine sich verändernde, dynamische Vorstellung.

Habt ihr diese Fähigkeit, dann macht euch nicht die Welt, wie sie euch gefällt, à la Pippi Langstrumpf, sondern damit sie euch in Zukunft gefällt. Dabei sind unterschiedliche Vorstellungen hilfreich, verschiedene Blicke ins Kaleidoskop. Wir können uns dann gegenseitig unsere Welten zeigen. Wir können Reisende zu den Welten anderer werden.

Die Annahme, dass die Zukunft vorherbestimmt sei, nennt sich deterministisch. Sie ist weitverbreitet. Es gibt auch teilweisen Determinismus. Falls du dich für Physik interessierst, kannst du Gedankenexperimente finden, die entweder belegen sollen, dass etwas vorherbestimmt ist oder eben nicht. In den meisten Religionen gibt es deterministische und »freie« Elemente.

Der Determinismus prägt viele individuelle und kollektive Mentalmodelle – und bietet mehr Sprengstoff als der gemeinsame Blick ins Kaleidoskop. Doch ob wir mehr oder weniger deterministisch auf die Welt blicken, wird ganz entscheidende Auswirkungen haben. Mit deterministischem Blick lassen wir alles geschehen. Wir liefern uns selbst der Zukunft aus, sehen sie als nicht beweglich.

Wie viel mehr innere Freiheit bietet eine Grundannahme, die von Gestaltbarkeit ausgeht! Diese Grundannahme ist auch gut fürs Seelenheil. Denn psychologisch sorgt Determinismus für Lageorientierung:

»Das ist eben Schicksal, und ich kann eh nichts machen!« So eine Haltung wird begleitet vom Gefühl, ausgeliefert zu sein. »Ich kann immer etwas tun« lässt viel mehr Spielraum.

Das ist der Grund, aus dem ich euch empfehle, mit eurer Sicht auf die Zukunft zu beginnen. Gestaltet sie, lasst zu, dass sie sich verändert. Seht sie als Gemeinschaftsproduktion mit individuellem Anteil.

Dieses mentale Modell wirkt auf alles andere. Das heißt nicht, dass ihr jeder Annahme von Vorbestimmtheit mit einem schlechten Gewissen begegnen solltet. Da hilft ein weiteres Mentalmodell: zu wissen, dass man nicht weiß.

Wenn ihr deterministische Spuren in euch oder anderen entdeckt, schätzt eure Prägung und die Sicherheit, die das gibt. Nehmt es, wie es ist. Erkennt die stabilisierende Funktion an, die das für euer Leben hat.

Und blickt auf die Chancen, die eine andere Betrachtung der Welt euch gibt. Was wäre, wenn wir von folgenden Vorstellungen Abschied nähmen:

- Zukunft ist schon fertig.
- Ich kann ohnehin nichts ändern.
- Auf Zukunft haben nur Mächtige Einfluss.
- Zukunft ist starr.

Die wichtigste Zukunftskompetenz liegt darin, die Gegenwart zu sehen. Dafür müssen wir den Vorhang lüpfen, der heute von morgen trennt. Denn die Zukunft liegt nicht nur vor eurer Haustür und in eurem Freundeskreis. Sie ist dort, wo ihr sie derzeit gar nicht wahrnehmt.

Die UNESCO, die Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation, möchte nichts weniger, als das Denken und Fühlen der Menschen zu ändern. Sie hat auch und gerade mentale Modelle im Blick. Sie möchte durch weltweite Initiativen Einfluss nehmen und damit die Zukunft der Bildung gestalten, ebenso wie die der Wissenschaften. Dafür arbeitet sie an einem mentalen Modell, das sie sich Futures Literacy nennt. Es ist nicht einfach nur mit »Zukunftskompetenz« zu übersetzen. Es ist die Fähigkeit, Vorstellungen kommen und gehen zu lassen. Es ist ein Abschied mit Freudentränen und eine Begrüßung voller Hoffnung.

## DIE DENKBRÜCKE

Wir sind geprägt von deterministischen Denkmodellen. Ob es der Schicksalsglaube ist oder die Vorherbestimmtheit – diese mentalen Modelle halten uns in der Vergangenheit. Sie verhindern den Blick auf die Gegenwart. Wenn Zukunftskompetenz entstehen soll, müssen wir hier beginnen.

## DAS NEUE MENTALE MODELL

Du kannst es beeinflussen! Du darfst gestalten, dein Leben, unser Leben, die Zukunft. Futures Literacy gibt uns ein dynamisches Bild von gemeinsamer Zukunft mit auf den Weg. Wir haben mehrere Zukünfte. Wir gestalten sie durch diese verschiedenen Blickwinkel – und nicht durch Vereinheitlichung.

## COACHINGBOX

Der Futures-Literacy-Kompass gibt dir einen Rahmen, um deine Vorstellungen von Zukunft zu erkunden. Es geht dabei um unterschiedliche Phasen eines Prozesses. Die denkbare Zukunft im Zentrum ist das, was ihr euch derzeit vorstellen könnt. Begreift sie als einen dehnbaren Raum. Die wahrscheinliche Zukunft ist jene, die vom derzeitigen Standpunkt aus als möglich angenommen werden kann. Dabei lassen sich Einflussgrößen bestimmen, etwa die Entwicklung von Technologie. Auch die wahrscheinliche Zukunft verändert sich. Indem du ein immer tieferes Verständnis erwirbst, tauchst du in sie ein.

Den Zukunftskompass kannst du in Workshops nutzen oder mit dir selbst durchspielen. Kleine Übungen können da schon sehr wirkungsvoll sein. Du kannst mit einer anderen Person gemeinsam spazieren gehen und die Zukunft dabei »dehnend erkunden«. Für diesen »Walk to talk« kannst du Fragen ausarbeiten. Es kann aber auch »Freestyle« sein. Eine gute und vertrauensvolle Stimmung wird viel dazu beitragen, dass sich Ideen ausbreiten können.



Abb. 1: Zukunftskompass Future Literacy

## 2. Von wegen VUKA – es kommt Nebel

»Im Nebel stochern« hat keinen guten Ruf. Es bedeutet, dass wir nicht wissen, was kommt. Es fehlen Anhaltspunkte. Das bewerten die meisten Menschen als bedrohlich – außer an Halloween und in Gruselfilmen.

Nebel bildet sich, wenn die Luft mit einer Wasserdampfmenge gesättigt ist, wodurch die Temperatur sinkt. Warme und kalte Luft mischen sich. Nebel wird seltener, mahnten Klimaforscher vor einigen Jahren. Wir sollten ihn also wertschätzen.

»Es fühlt sich so unklar an, neblig.« Als der Manager Tilo im Coaching seine Wahrnehmung einer Situation beschreibt, in der er im Chaos eine weitreichende Entscheidung treffen musste, wird er nachdenklich. »Das war eine beängstigend unklare Situation, für die es überhaupt keine Erfahrungswerte gab. Ich wusste, egal, was ich tue, es ist völlig unklar, was rauskommt. Aber Nichtstun war auch keine Lösung.«