

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Danksagung	8
Präambel	10
Struktur dieses Buches	10
TEIL I: DAS SEVEN SIGMA MINDSET	13
Kapitel 1 – Von Tauben und Spatzen.	13
Kapitel 2 – Wie spatzig sind Sie?	16
Kapitel 3 – Das Denken und seine Auswirkungen auf Ihr Leben.	27
Kapitel 4 – Gewohnheitsdenken.	31
Kapitel 5 – Freies Denken	38
Kapitel 6 – Das Six Sigma Mindset: Ein unausgeglichener, gewohnheitsmäßig trainierter Verstand	45
Kapitel 7 – Das Seven Sigma Mindset: Die Rückkehr des Gleichgewichts.	53
TEIL II: DIE SECHS GEWOHNHEITSMÄSSIGEN DENKMUSTER (UND IHRE ALTERNATIVEN FÜR FREIES DENKEN)	57
Kapitel 8 – Muster 1: Gedanken-Verteufelung – Gedanken behandeln, als hätten sie böse Absichten	61
Kapitel 9 – Muster 2: Gedanken-Unterdrückung – Versuchen, Gedanken zu vermeiden	69
Kapitel 10 – Muster 3: Gedanken-Identifikation – Gedanken behandeln, als wären sie Sie	77
Kapitel 11 – Muster 4: Gedanken-Vertrauen – Zusammengesetzten Schlussfolgerungen ungeprüft vertrauen	86
Kapitel 12 – Muster 5: Gedanken-Fehlausrichtung – Zulassen, dass sich widersprüchliche Gedanken durchsetzen	95

Kapitel 13 – Muster 6: Gedanken-Anhaftung – An Gedanken festhalten	103
Kurz und bündig	110

TEIL III: DIE SIEBEN EBENEN DES FREIEN DENKENS 113

Kapitel 14 – Erste Ebene: Umgebungen	119
Kapitel 15 – Zweite Ebene: Aktivitäten und Gewohnheiten	126
Kapitel 16 – Dritte Ebene: Kompetenzen	133
Kapitel 17 – Vierte Ebene: Werte und Überzeugungen	142
Kapitel 18 – Fünfte Ebene: Identitäten	154
Kapitel 19 – Sechste Ebene: Zugehörigkeit	161
Kapitel 20 – Siebte Ebene: Selbsterfahrung	170
Kurz und bündig	187

TEIL IV: PRAKTIKEN ZUR AUFRECHTERHALTUNG DES SEVEN SIGMA MINDSETS 191

Kapitel 21 – Praxis 1: Jeden Tag eine neuartige Tat	193
Kapitel 22 – Praxis 2: Raus aus der Komfortzone	195
Kapitel 23 – Praxis 3: Üben der sechs alternativen Muster und der sieben Ebenen des freien Denkens	198
Kapitel 24 – Praxis 4: Meditieren	201
Kapitel 25 – Praxis 5: Anderen helfen	206
Kapitel 26 – Praxis 6: Den mittleren Weg gehen	208
EPILOG	211

Über den Autor

Andreas Moosdorf ist Professor für Management und Mindset-Coach. Seine Lehr- und Coachingtätigkeit basiert auf der Beobachtung, dass die Grenzen unseres kreativen und produktiven Potenzials, unserer Leistung und Zufriedenheit selbst auferlegte Produkte mentaler Ignoranz sind und dass einige wenige, einfache Erkenntnisse über unser Denken das Tor zu einem neuen, erfüllteren Leben der Teilhabe und Zufriedenheit öffnen können. Andreas hat einen Dokortitel in International Business und einen Master in Chinesisch und Wirtschaft von der University of Leeds, Großbritannien. Er wurde an der Universität Münster zum Spezialisten für Coaching von Hochbegabten, am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit Mannheim zum Ersthelfer für psychische Gesundheit und beim Deutschen Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) in Deutschland zum Master Coach für Neuro-Linguistisches Programmieren ausgebildet. Neben seinem Heimatland Deutschland hat Andreas längere Zeit in den Niederlanden, Großbritannien, China und Thailand gelebt, gearbeitet und gelernt. Seine spirituelle Grundlage ist der Dzogchen-Buddhismus. Bevor er sich auf das Unterrichten, Coaching und Schreiben konzentrierte, war er Unternehmensberater bei McKinsey & Company, wo er auch als Trainer und Coach an der McKinsey's Alpine University in Kitzbühel tätig war, sowie Direktor bei Amazon. Andreas hatte Lehraufträge an der UIBE in Peking, der Vrije Universiteit Amsterdam, der University of Leeds, der Old Dominion University in Norfolk, Virginia und der FH Aachen University of Applied Sciences inne.

Danksagung

Ich bin zutiefst dankbar für die Begleitung und das Mentoring durch Tom Andreas, systemischer und NLP-Coach und Ausbilder, der mir auch den Zugang zu den Werken von Gregory Bateson, Robert Dilts, Milton Erickson, Erik Erikson, Carl Jung, Carl Rogers und vielen anderen eröffnet hat. Ich habe das große Glück, bereits mehr als zehn Jahre mit dir als Coachee, Lehrling, Supervisand und später als Kollege und Freund verbringen zu dürfen. Diejenigen, die wie ich das Glück hatten, von dir ausgebildet zu werden, werden feststellen, dass dein Geist viele der Übungen in diesem Buch erhellt...

Mein tief empfundener Dank gilt meinem Lehrer James Low. Der Buddhismus hat mich fasziniert, seit ich 2004 zum ersten Mal nach China kam, aber erst durch deine Interpretationen ist meine Lernkurve unvorstellbar steil geworden. Deine ungetrübte Sichtweise hat mir eine neue Perspektive auf die Dinge gegeben. Die Einfachheit und Klarheit deiner Lehren setzen die Messlatte, an der ich in diesem Leben noch zu kratzen hoffe.

Ich habe viele Seven Sigma Denker beobachtet und einige der Reflexionsübungen in diesem Buch entwickelt, während ich für verschiedene globale Institutionen und in meiner eigenen Coaching-Praxis gearbeitet und an spirituellen Veranstaltungen teilgenommen habe. Die Beobachtung von – und die Arbeit mit – begabten und hochkreativen Denkern und Problemlösern wurde zur Grundlage für die Illustration von Aspekten des Seven Sigma Mindset. Ich weiß es sehr zu schätzen, dass ich die Gelegenheit hatte und habe, mit solch erstaunlichen Denkern, Kollegen, Klienten und Freunden zusammenarbeiten zu dürfen.

Ich hoffe, den großen Denkern und Vorbildern, auf deren Schultern ich stehe, gerecht zu werden. Sie haben es mir ermöglicht, meine Gedanken so zu formulieren, wie ich sie in diesem Buch dargelegt habe. Mein Dank gilt allen meinen Lehrern. Alles Wissen stammt von ihnen. Alle Fehler sind meine eigenen.

Jean-Marie Schlömer hat mir das ausführlichste, kritischste und dennoch konstruktivste Feedback zu früheren Entwürfen dieses Buches gegeben. Tom Andreas hat zentrale Themen und Überlegungen immer wieder mit mir diskutiert. Ohne die schmerzhaften Fragen und die großartigen

Ideen, die mir die beiden gegeben haben, wäre dieses Buch ganz anders ausgefallen. Andreas Bernecker hat mir wichtiges Feedback zu einem früheren Entwurf gegeben. Tom Smets hat mir geholfen, einige wichtige letzte Änderungen vorzunehmen. Taylor Plimpton hat den endgültigen Entwurf akribisch durchgesehen und Dutzende aufschlussreicher Vorschläge gemacht, die die Lesbarkeit des Buches erheblich verbessert haben. Andy Bartlett, Peter Buckley, Terry Clague, Meredith Norwich und Bethany Nelson halfen bei der Navigation durch die Verlagswelt, in der Barbara Budrich und Franziska Deller sich als großartige Partner erwiesen, um meine Ideen auch dem deutschsprachigen Publikum zur Verfügung zu stellen. Mario Turiaux stellte die Illustrationen zur Verfügung. Viele Klienten und Kollegen haben mir hilfreiches Feedback zu den schriftlichen Übungen in diesem Buch gegeben. Allen gilt mein Dank.

Präambel

Das Seven Sigma Mindset basiert auf zwei Denkschulen: Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) und Dzogchen (eine Tradition des indotibetischen Buddhismus). Obwohl ich das Seven Sigma Mindset als ein Potpourri dieser beiden Denkschulen betrachte, möchte ich nicht behaupten, dass NLP oder Dzogchen etwas fehlt. Es ist nur so, dass NLP meiner persönlichen Erfahrung nach eine Sammlung von (nützlicheren und weniger nützlicheren) Werkzeugen ist, aber keine umfassende Synthese bietet, während die einfache Synthese, die Dzogchen eindeutig bietet, für mich unverständlich war ohne die Trittsteine, die ich in den Beschreibungen des neuro-linguistischen Programms meines Geistes gefunden habe. Trotz intensiver Suche in West und Ost konnte ich über ein Jahrzehnt lang keinen Zugang zu den buddhistischen Lehren finden, weil ich die Wahrheiten der Existenz nicht mit meiner eigenen Erfahrung in der Welt in Einklang bringen konnte. NLP hat mir geholfen, die ersten Schritte auf dieser Reise zu machen. Das Seven Sigma Mindset kombiniert Ideen aus beiden Denkschulen auf eine Weise, die ich brauchte, um zu wachsen. Ich hoffe, es hilft auch Ihnen.

Struktur dieses Buches

Das Buch gliedert sich in vier Teile.

- *TEIL I: DAS SEVEN SIGMA MINDSET.* In diesem Teil werden Sie einen genaueren Blick darauf werfen, was Denken ist, insbesondere gewohnheitsmäßiges und freies Denken. Sie werden anfangen, Ihr eigenes Denken zu hinterfragen, besser verstehen, woher es kommt, und einige Beispiele meiner Klienten sehen, die gewohnte Denkmuster erfolgreich eingedämmt haben. Das Six Sigma Mindset, das Gewohnheitsdenken fördert, wird dem Seven Sigma Mindset gegenübergestellt, das freies Denken fördert. Letzteres wird als wünschenswerte Veränderung für jeden dargestellt, der aktiver an der Welt teilnehmen und so ein produktiveres, zufriedeneres und freieres Leben genießen möchte.

- *TEIL II: DIE SECHS GEWOHNHEITSMÄSSIGEN DENKMUSTER (UND IHRE ALTERNATIVEN FÜR FREIES DENKEN).* Es gibt sechs gewohnheitsmäßige Denkmuster, die uns daran hindern, echte Seven-Sigma-Denker zu sein, darunter die Tendenz, (1) Gedanken zu verteufeln, (2) Gedanken zu unterdrücken, (3) sich mit ihnen zu identifizieren, (4) ihnen zu vertrauen, (5) sie falsch auszurichten und (6) an ihnen festzuhalten. Wir werden untersuchen, wie diese Muster Ihr Denken beherrschen und alternative Muster des freien Denkens erforschen, die es Ihnen ermöglichen, eine ausgewogenere Denkweise zu pflegen. Durch strukturierte Reflexionen werden Sie spüren, wie sich diese Kräfte in Ihnen auswirken. Sie werden lernen, die einschränkende Wirkung, die sie auf Ihr Denken haben, allmählich zu lockern und so Ihre Fähigkeit und Bereitschaft zu freiem Denken zu erhöhen.
- *TEIL III: DIE SIEBEN EBENEN DES FREIEN DENKENS.* In diesem Teil lernen Sie die sieben Ebenen des freien Denkens kennen, nach denen Ihre mentalen Landkarten gegliedert sind: (1) Umgebungen, (2) Aktivitäten und Gewohnheiten, (3) Fähigkeiten, (4) Werte und Überzeugungen, (5) Identitäten, (6) Zugehörigkeit und (7) Selbsterfahrung. Durch eine Reihe von Reflexionen, gefolgt von Erklärungen und Fallstudien, werden Sie lernen, Ihr freies Denken auf diesen Ebenen zu erweitern. Sie werden lernen, das ganze Gebiet zu sehen, anstatt sich auf die beschränkten, persönlichen, mentalen Landkarten zu verlassen, mit denen Sie Ihr Leben navigieren. Sie werden verlorene Ressourcen zurückgewinnen und Ihre Perspektive auf die Entscheidungen, die Sie in Ihrem Leben treffen, erweitern.
- *TEIL IV: PRAKTIKEN ZUR AUFRECHTERHALTUNG DES SEVEN SIGMA MINDSETS.* Damit Sie im Laufe der Zeit nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen, lernen Sie in Teil IV, neue Praktiken zu entwickeln, die Ihren Blick immer wieder von der Karte auf das Gebiet lenken. Sie lernen Methoden kennen, mit denen Sie das Seven Sigma Mindset dauerhaft beibehalten können.

Eine der Gemeinsamkeiten des Neuro-Linguistischen Programmierens und des Dzogchen-Buddhismus ist der Aufruf zur direkten Erfahrung. Dieses Buch ist voll von Übungen und Reflexionen, die Sie ermutigen, genau das zu tun. Sie erkennen sie daran, dass sie wie dieser Text in separaten Textboxen stehen. Jedes Mal, wenn wir eine wichtige Erkenntnis aus der Welt der Soziologie, Philosophie oder Psychologie vertiefen wollen, finden Sie zunächst eine Reflexion, die Sie einlädt, in Ihre eigene Erfahrungswelt einzutauchen. Diese Übungen und Reflexionen, die ich auf der Grundlage meiner Erfahrungen mit Klienten und Studierenden entwickelt und verfeinert habe, sind eine wichtige Säule des Seven Sigma Mindset, denn die Veränderung und Aufrechterhaltung einer neuen Denkweise erfordert sowohl intellektuelle als auch erfahrungsbezogene Arbeit. Sie können Fragen und Neugierde auslösen, die Ihren Geist erweitern und es Ihnen ermöglichen, die tieferen Einsichten zu erforschen, die im weiteren Verlauf des Buches folgen. Ich hoffe, dass Sie sich die Zeit nehmen werden, sich auf diese Reflexionen einzulassen, auch wenn Sie sich vielleicht vorgenommen haben, das Buch schnell durchzulesen.

TEIL I: DAS SEVEN SIGMA MINDSET

Kapitel 1

Von Tauben und Spatzen

Im Frühjahr 2017 saß ich im Pariser Bahnhof Gare de l'Est auf dem Rückweg von einem Six Sigma-Workshop, den ich geleitet hatte. Ich hatte einem Team geholfen, einige der produktivitätssteigernden Arbeitsmethoden anzuwenden, die ich als Six Sigma-Berater bei der globalen Unternehmensberatung McKinsey & Company gelernt hatte. Während meine eigenen Gedanken noch um den Workshop kreisten, den ich gerade beendet hatte, beobachtete ich einen Schwarm Tauben, die sich um ein Stück Brot stritten, das ein Passant fallen gelassen hatte. Ich bin sicher, dass Sie diese Situation schon einmal gesehen haben. Die Tauben hackten mit ihren Schnäbeln auf das Brot ein, in der Hoffnung, dass ein paar Krümel abbrechen würden, die sie dann fressen könnten. Es war eine etwas chaotische Szene, nicht unähnlich kleinen Kindern beim Fußballspielen. Eine Minute lang versuchte eine nach der anderen, das Stück Brot oder wenigstens einen Krümel davon zu ergattern. Dann landete ein Spatz neben seinen vier- oder fünfmal so großen Artgenossen und ihrer Mahlzeit. Er beobachtete das Geschehen eine Weile bis zum richtigen Augenblick: Mit einem schnellen Satz flog er plötzlich in den Schwarm hinein, schnappte sich das ganze Stück Brot, das größer als sein Kopf war, und ließ die verblüffte Taubenschar ahnungs- und brotlos zurück.

Tauben sind wie alle Tiere auf Überleben programmiert. Ihr Verhalten basiert auf dem, was ihr Verstand als maximale Produktivität ansieht – mehr Futter mit weniger Aufwand. Mit zunehmender Erfahrung wird ihr Verstand darauf trainiert, Gedanken zu wiederholen, die in der Vergangenheit „funktioniert“ haben. Das ist durchaus sinnvoll, kann aber auf Kosten der Fähigkeit gehen, frei zu denken, und so die Entstehung neuer Lösungen verhindern. Die Tauben werden zu Experten und als Folge ihres gewohnheitsmäßigen Denkens wird auch ihr Verhalten gewohnheitsmäßiger. Was der Spatz tat, lag außerhalb des Denkrahmens der Tauben. Die

Tauben konnten zwar schneller hacken und das Futter mit ihrem Körper vor den anderen Tauben schützen, aber trotz ihrer Fähigkeit, gleichzeitig zu fliegen und Gegenstände im Schnabel zu tragen, hatten sie nicht daran gedacht, dies zu tun, obwohl es die bessere Methode war. Sie waren durch ihr Gewohnheitsdenken eingeschränkt.

Als Strategieberater bei McKinsey und später als Direktor bei Amazon hatte ich fast zehn Jahre damit verbracht, Klienten und Kollegen dabei zu helfen, Fähigkeiten zu entwickeln, die sie in ihrer Arbeit und in ihrem Leben produktiver machten. Ich war Lehrer und Trainer für die Entwicklung von Prozessen und Gewohnheiten; Gewohnheiten, die meinen Klienten halfen, die gewünschten Ergebnisse zuverlässiger zu erzielen (ähnlich wie Tauben, die gewohnheitsmäßig darauf trainiert werden, Brotkrumen im Laufe ihres Lebens immer schneller und genauer zu sammeln). Viele Menschen mit Management- oder operativem Hintergrund kennen dies als „Six Sigma“-Methode – eine Reihe von Techniken und Werkzeugen, die darauf abzielen, durch die Eliminierung von Abweichungen eine nahezu perfekte Leistung zu erzielen. Ein Sigma (σ) ist ein Maß für die Varianz und die Six Sigma Methode lehrt Sie, wie Sie die geringste Varianz, die geringste Sigma-Abweichung, in Ihren Prozessen und Ergebnissen erreichen. Ich habe meinen Klienten geholfen, die Six Sigma-Prinzipien so anzuwenden, dass ihre Produkte weniger variierten, ihre Produktionsprozesse schneller und ihre Reaktionszeiten zuverlässiger wurden. Im Bild der Tauben: Ich habe ihnen geholfen, schneller und genauer zu picken. Nach einem Jahrzehnt des Lernens war Six Sigma meine Lösung für die Probleme der Welt. Zumindest bis zu meiner Begegnung mit dem Spatzen in Paris.

Als ich beobachtete, wie der Taubenschwarm wieder verschwand, um sich eine andere Futterquelle zu suchen, fragte ich mich plötzlich, ob das Six Sigma Mindset, mit dem ich arbeitete, zu dominant geworden war. Obwohl die Six Sigma-Methode sicherlich effektiv ist, um bestimmte Ziele zu erreichen, begann ich mich zu fragen: Inwieweit ging es bei meiner Arbeit darum, taubenhaftes Verhalten zu verbessern, anstatt spatzenhafte Innovationen zu fördern? Verbesserte und kultivierte ich vielleicht Systeme und Lösungen, die nur zweitklassig waren? Und was tat ich mit dem Mindset der Menschen, die ich zu Abweichungsbeseitigern ausbildete? Waren sie vielleicht genauso in ihren Gewohnheiten gefangen wie diese Tauben? Der Spatz wies darauf hin, dass Varianz etwas Gutes ist und dass

es für jeden, der nach besseren Antworten sucht, vielversprechend ist, über den Six Sigma Horizont hinauszugehen. Was wäre, wenn wir, anstatt zu versuchen, Varianz zu reduzieren, eine Denkweise fördern könnten, die Unterschiede sucht und nutzt? Wie sähe das Leben aus, wenn wir der Spatz im Taubenschwarm sein könnten?