

# Die Macht der Überzeugungen

## *Mindsets, Realitätskonstruktion und Selbsttäuschung*

Überzeugungen wirken sich tief aus: Auf unser Denken, unser Handeln, unsere Gesundheit und auf die Potenzialentfaltung. Ab und zu sollten wir uns selbst ent-täuschen.

---

*Peter Kruppenacher*

---

Unsere Überzeugungen – «Mindsets» – haben als grundlegende Einstellungen in Bezug auf uns selbst und die Welt einen entscheidenden Einfluss auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln und prägen damit massgeblich unser Selbst- und Weltverständnis.

Mindsets sind erlernte implizite und explizite Erwartungsbilder, die als «Wahrnehmungsfiler» und «Aufmerksamkeitsfokussierer» darüber mitbestimmen, wie wir unser Erleben konstruieren und auf die Herausforderungen des Lebens reagieren. Überzeugungen definieren unsere selbst auferlegten mentalen Grenzen und hemmen oder fördern unsere Potenzialentfaltung und (Selbst-)Wirksamkeit.

### **Positive und negative Erwartungen**

Die Auswirkungen von unterschiedlichen Mindsets auf Lebensqualität, Erfolg, Leistung und Gesundheit konnte in zahlreichen Studien objektiviert werden: Menschen mit einem «dynamischen Mindset», die glauben, dass man Talent und Intelligenz trainieren kann, sind erfolgreicher als Personen, bei denen die Überzeugung vorherrscht, dass diese Kompetenzen unveränderlich und angeboren sind («statisches Mindset») (Dweck 2006). Tatsächlich verstehen Personen mit einer statischen Erwartungshaltung Feedback weniger als Lernchance und empfinden sich von Kritik häufiger persönlich angegriffen. Im Gegensatz dazu scheinen Menschen mit einer dynamischen Erwartungshaltung eher bereit, Risiken einzugehen und sich durch «intelligentes scheitern» selbst zu verbessern.

Erwartungen können nicht nur die eigenen, sondern auch die Leistungen anderer Menschen be-



einflussen: Der «Rosenthal-Effekt» (Rosenthal & Jacobson 1966) bezeichnet das Phänomen der Verhaltensänderung einer Person gemäss den positiven oder negativen Erwartungen eines anderen Menschen. Placeboeffekte und seine negative Kehrseite – Noceoeffekte – sind weitere faszinierende Beispiele für die Macht von Überzeugungen. Diese Effekte werden auf objektivierbare neuropsychologische Phänomene zurückgeführt, die Selbstheilungskräfte aktivieren und unsere Gesundheit beeinflussen (Krummenacher 2017). Die Auswirkungen von unterschiedlichen «Stress-Mindsets» wurden untersucht: Menschen, die Stress als aktivierende Kraft und nicht als restriktiv empfanden, wiesen niedrigere Level des Stresshormons Cortisol auf (Crum et al. 2013). Eine Gewichtsreduktion und eine Besserung der Blutdruckwerte konnten bei Hotelangestellten beobachtet werden, die die Zimmerreinigung als tüchtiges körperliches Training betrachteten und nicht nur einfach als Arbeit (Crum & Langer 2007). Mehr noch – Sportler:innen, die glauben, sie seien genetisch bedingt besonders leistungsfähig («Gen-Mindset»), waren im Test tatsächlich leistungsfähiger. Dies spiegelte sich nicht nur in den

subjektiven, sondern auch in den objektiven physiologischen Stoffwechselfparametern wider (Turnwald et al. 2019).

### **Überzeugungen reduzieren Unsicherheit, fördern Beharrlichkeit und Kooperationsleistungen**

Im Umgang mit Mehrdeutigkeit, Ungewissheit und Widersprüchlichkeit tragen Überzeugungen als eine Art «mentales Navigationssystem» wesentlich dazu bei, Unsicherheit zu verringern, Komplexität besser zu bewältigen und kognitive Dissonanz zu reduzieren. Je grösser die Unsicherheit, desto stärker die Tendenz, Überzeugungen gegen widersprechende Evidenz zu verteidigen.

Starke innovative Überzeugungen können aber auch helfen, beharrlich und weniger beeinflusst von kollektiven Denkstilen, neue Wege zu gehen und Entdeckungen zu machen.

Darüber hinaus ermöglicht die menschliche Fähigkeit, Fiktion zu schaffen und daran zu glauben – im Sinne von selbstverstärkenden Überzeugungen – Orientierung, Einigung und grosse Kooperationsleistungen (Harari 2018).

### **Wir sehen die Welt nicht so wie sie ist, sondern wie wir sie erwarten**

Unsere Überzeugungen sind selten wahrhaftig und beruhen noch seltener auf Fakten oder rationaler Analyse. Vielmehr basieren sie auf unbewusster, verzerrter, selektiver und kontextabhängiger Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, emotionalen oder motivationalen Befindlichkeiten, sozio-kulturellen Normen, Vorurteilen und heuristischen Kurzschlüssen (Bias).

Unser Gehirn generiert konstant und aktiv «virtuelle Realitäten» nach bestimmten Regeln, die wir für die Wirklichkeit halten. Als Mustererkennungs- und Antizipationsorgan bildet es permanent Hypothesen, generiert kontextabhängig Sinn, retuschiert blinde Flecken und ermöglicht Voraussagen und Verständnis von sozialen und natürlichen Zusammenhängen.

Unser Geist ist nie frei von Manipulationen. So merken wir uns Informationen, die unsere Erwartungen bekräftigen, besser als Aussagen, die ihnen widersprechen. Wir neigen dazu, gezielt und selektiv nach Bestätigung für unsere Überzeugungen Ausschau zu halten. Dieser Bestätigungsbias lässt sich auf neuronaler Ebene nachweisen und unterliegt dopaminergem Modulation im präfrontalen Kortex (Rollwage et al. 2020). Zudem ist unser Gehirn evolutionär darauf ausgerichtet, Muster zu detektieren, die auf existenzielle Gefahren hinweisen. Diese Negativitätsverzerrung führt dazu, dass wir negative Informationen viel stärker bewerten als Mitteilungen, in denen sich positive Entwicklungen zeigen (Soroka et al. 2019).

Besonders unter Zeitdruck und Stress greift unser Gehirn auf diese «unbewussten Faustregeln» zurück. In vielen Situationen führen diese Heuristiken zu guten Ergebnissen. Allerdings wird unser Gehirn dadurch in komplexen, mehrdeutigen und unsicheren Situationen anfällig für Verzerrungen (Kahneman et al. 2021) und Selbsttäuschungen, wovon Experten und Laien gleichermaßen betroffen sind.

### **«Ent-täuschen» Sie sich!**

*Der grösste Feind der Erkenntnis ist nicht die Lüge, sondern die Überzeugung.*

*(Friedrich Nietzsche)*

Unsere Überzeugungen prägen unsere Wirklichkeitskonstruktionen im Sinne von «was wir ausblenden, (in unzulänglicher Weise) vereinfachen, übertreiben oder projizieren». Wer zutiefst von etwas überzeugt ist, gibt sich in den psychischen Zustand

der vermeintlichen Gewissheit und somit in die Unwilligkeit oder gar die Unfähigkeit, eine gewonnene Überzeugung mit Neugierde in Frage zu stellen.

Im Folgenden sind 10 Mindset-Anregungen zur eigenen «Ent-täuschung» aufgeführt:

**(1) Wahrheitssuche durch Tanz der Gegensätze – von der «Entweder-Oder-» zur «Sowohl-als-Auch-Haltung».** Eine erkenntnis- und entwicklungsfördernde «Sowohl-als-Auch-Balancierung» könnte z.B. «einen Standpunkt mit Ambiguitätstoleranz vertreten» oder «überzeugt den Facettenreichtum der Welt aus verschiedenen Perspektiven sehen».

**(2) Mit Selbstreflexion und Selbstkenntnis das eigene Betriebssystem besser verstehen.**

Hinterfragen Sie Ihre Überzeugungen und Ihre Art des Erkenntnisgewinns:

- Was war mein lehrreichster Fehler und was hat mich meine vermeintliche Gewissheit gekostet?
- Wie ist es mir bisher gelungen, eine hilfreiche und fundierte Überzeugung vor konformistischer sozialer Beeinflussung oder täuschenden Fake News zu schützen?
- Inwiefern bin ich bereit, mich auf neue Meinungen einzulassen, meine innere Überzeugung zu hinterfragen und gegebenenfalls neu anzupassen?
- Wofür möchte ich meine eigene Voreingenommenheit erkennen und meine Informationsquellen verifizieren?
- Unter welchen Bedingungen bin ich bereit, an einer vermeintlichen Gewissheit zu zweifeln und offen für Gegenargumente zu sein?

**(3) Fördern Sie Resilienz, mentale Stärke und Ambiguitätstoleranz,** um in unvertrauten Situationen das seelische Gleichgewicht zu wahren und neue Dinge zu lernen.

**(4) Wundern Sie sich – kultivieren Sie einen neugierigen Forschergeist und eine Haltung des Nichtwissens.** Im Umgang mit Unsicherheit braucht es Mut und Demut, um Unwissen und provisorisches Wissen offen zuzugeben und sich resilient ins Ungewisse aufzumachen, unvoreingenommen nach neuen Beweisen zu suchen bzw. zu falsifizieren.

**(5) Trainieren Sie den Wechsel von einem statischen zu einem dynamischen Mindset.** Suchen sie nach überraschenden Mustern des Gelingens, nach Ausnahmen von der Regel und erlauben Sie sich, sich mutig und risikofreudig aus Ihrer Komfortzone der vermeintlichen sicheren Überzeugung zu wagen und alternative Sichtweisen zu prüfen.

**(6) Erfahrung kann in neuen Situationen auch hinderlich sein.** Menschliche Intuition ist primär Muster(wieder)erkennung und beruht auf Erfahrung. In neuen Situationen oder komplexen Kontexten muss ich meine mentalen Trampelpfade der Vergangenheit auch verlassen können und ein die Grenzen und Beschränktheit meiner Expertise anerkennen.

**(7) Bias Awareness & Feedback.** Grundkenntnisse über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns und Mechanismen seiner Realitätskonstruktionen helfen, unsere Anfälligkeit für soziale Beeinflussungen, Wirklichkeitsillusionen, Manipulationen und Verzerrungen besser zu verstehen und reduzieren zu können. Eine Aussenperspektive und ein Fremdbild helfen, eigene blinde Flecken zu entdecken.

**(8) Beobachten Sie sich selbst beim Beobachten.** Meditationstechniken und Achtsamkeitspraxis helfen, das eigene Bewusstsein zu erforschen, Aufmerksamkeit zu fokussieren und Automatismen, Verzerrungen sowie blindes Reagieren und Überidentifikation zu reduzieren.

**(9) Organisieren Sie Widerspruch und Perspektivenvielfalt.** Schaffen Sie ein Klima psychologischer Sicherheit und laden Sie Personen dazu ein, andere Sichtweisen und Widerspruch einzubringen. Fragen Sie sich, auf Basis welcher Gemeinsamkeiten Sie Diversität organisieren möchten. Sie könnten sich auch auf Ihr «inneres Team» konzentrieren und den eigenen Advocatus Diaboli mehr herausfordern.

**(10) Mindsets und Organisationsstrukturen beeinflussen sich wechselseitig.** Organisationsstrukturen wirken sich auf die Überzeugungen der Mitarbeitenden aus, und Mindsets gestalten Organisationsstrukturen. Strukturblick und Personenblick sind gleichermaßen wichtig.



*Dr. sc. ETH Peter Krummenacher ist Neurowissenschaftler, systemischer Organisationsentwickler, hypnosystemischer Coach & Therapeut, Privatdozent, Gründer von «brainability». Er verbindet Beratung und Forschung mit Fokus Potenzialentfaltung, genesungsfördernde Systeme, transformativer Kulturwandel und Leadership sowie Neuorientierung. Keynote Speaker, Dozent & Trainer an Hochschulen.*  
[www.brainability.com](http://www.brainability.com)

#### LITERATUR

- Crum, A. J. & Langer, E. J. (2007): Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect. *Psychological Science*, 18(2), 165–171.
- Crum, A. J., Salovey, P. & Achor, S. (2013): Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733.
- Dweck, C. S. (2006): *Mindset*. New York, Random House.
- Harari, Y. N. (2018): *21 Lektionen für das 21. Jahrhundert*. München, C. H. Beck.
- Kahneman, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. : (2021): *Noise – Was unsere Entscheidungen verzerrt und wie wir sie verbessern können*. München, Siedler-Verlag.
- Krummenacher, P. (2017): Placeboanalgesie und Nocebohyperalgesie – Mechanismen und klinische Nutzung. *Therapeutische Umschau*, 74(5):232-240.
- Krummenacher, P., Mohr, C., Haker, H. & Brugger, P. (2010): Dopamine, paranormal belief, and the detection of meaningful stimuli. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 22(8):1670-81.
- Rollwage, M., et al. (2020): Confidence drives a neural confirmation bias. *Nature Communications*, 11: article 2634.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1966): Teachers' expectancies: determinants of pupils' IQ gains. *Psychological Reports*, 19(1):115-8.
- Soroka, S., Fournier, P. & Nir, L. (2019): Cross-national evidence of a negativity bias in psychophysiological reactions to news. *PNAS*, 17;116(38):18 888-18 892.
- Turnwald, B. P., Goyer, J. P., Boles, D. Z. et al. (2019): Learning one's genetic risk changes physiology independent of actual genetic risk. *Nature Human Behaviour*, 3, 48-56.