Margret Ammann und Ute Liepold

Überblick: Wir erleben eine Art Zeitenwende: Die vermeintliche Sicherheit, auf die wir uns bisher verlassen haben, stellt sich als die Illusion heraus, die sie immer gewesen ist. Insbesondere in unserer westlichen Welt sind wir daher heute weitaus mehr mit Unsicherheit konfrontiert als früher. Gut, dass der Mensch geboren wird mit einer besonderen Fähigkeit, Unbekanntem zu begegnen: Mit seinem Denkvermögen vermag er Komplexität zu durchdringen und Neues hervorzubringen. Der Ansatz Thinking Environment® (Nancy Kline) bietet eine Navigation durch die Gewässer der Unsicherheit. Es stellt auch praktische Formate zur Verfügung, die Selbstklärung und Selbstführung unterstützen und in Teams Kreativität, Einbeziehung, Reflexion und Lösungsfindung fördern können.
Keywords: Ungewissheit, Unsicherheit, Komplexität, Thinking Environment, Potenziale des Denkraumes, Formate für Denkräume, Reflexion, Kreativität.



https://doi.org/10.33196/pm202402015901

Lernende und lebendige Organisationen

Thinking Environment als Navigationshilfe

In Gesprächen und Workshops mit Mitarbeiter:innen und Führungskräften größerer und kleinerer Organisationen begegnet uns eine zentrale Frage: Wie können wir mit Situationen umgehen, die für uns nicht wirklich überschaubar sind, die uns vielleicht sogar ängstigen? Sehr viele Menschen erleben die Welt zurzeit nicht nur als komplex, sondern oft als chaotisch und nicht wirklich steuerbar.

Die meisten sagen „ja" zu Veränderungen – alles andere wäre schließlich Stillstand, den man nicht will –, aber man wüsste gern, wohin die Veränderung geht, man möchte sich nicht ausgeschlossen oder schlimmer noch ausgeliefert fühlen. Das Merkmal von „chaotisch" ist jedoch gerade, dass Veränderungen plötzlich und nicht voraussehbar eintreten. So haben etwa Covid-19 und der Krieg Russlands gegen die Ukraine zu tiefgreifenden Umwälzungen geführt, die noch vor zehn Jahren undenkbar waren.

Gleichzeitig wandelt sich die Einstellung zur Arbeit. Von der Produktionsökonomie unserer Großeltern zur Dienstleistungsökonomie unserer Eltern bis zu unserer heutigen Identitätsökonomie, wie es Esther Perel nennt[1].

Das „Sein" rückt in den Vordergrund und soll auch bei der Arbeit zum Ausdruck kommen. Manchmal in der Forderung nach freier Zeiteinteilung, manchmal in spezifischen Erwartungen an die Rolle im Unternehmen. Natürlich trifft dies nicht auf alle Wirtschaftsbereiche zu. Es trifft nicht einmal für ein Unternehmen als Ganzes zu. Unsere Klient:innen sind aber oft Menschen, die an Organisationen und Unternehmen weiterführende Erwartungen haben und ihre Bedürfnisse nach Autonomie und Selbstwirksamkeit berücksichtigt sehen wollen.

Vor diesem Hintergrund suchen Organisationen und ihre Mitarbeiter:innen nach Wegen, um mit Transformationen umzugehen.

Der Beziehung zwischen Mensch und Organisation widmen unter anderem Anna Jantscher und Nicole Lauchart-Schmidl ihr Buch „*Being in Organizations*"[2]. Sie

1) Raptopoulus, 2019.

2) Jantscher, A., Lauchart-Schmidl, N.: Being in Organizations, 2021.

© Verlag Österreich 2024

loten aus, wie die Bedürfnisse von Angestellten mit den Bedarfen der Organisation in Balance gebracht werden können. Eine wichtige Rolle kommt hier der Entscheidungsfindung zu: „*Durch jede getroffene Entscheidung reduziert die Organisation ständig die Komplexität, die sie umgibt*“.[3]
Jantscher und Lauchart-Schmidl stellen fest, dass die Führungsaufgaben je nach Komplexität der jeweiligen Organisation andere Schwerpunkte aufweisen. In einer Organisation, in der zum Beispiel Massenprodukte hergestellt werden, wird die Führungsaufgabe darin liegen, (kontinuierliche) Standardisierung und Effizienz sicherzustellen.

» **Dagegen wird bei Neuentwicklungen eine Führung gefordert sein, die mit Beweglichkeit auf verschiedene und durchaus auch widersprüchliche Erwartungen und Anforderungen reagiert.**

Chancen müssen erkannt und im richtigen Moment genutzt werden. Allgemeiner hat dies Luhmann bereits 1964 formuliert: „Führung [ist] ein sozialer Prozess in sozialen Systemen, der je nach Art der Gruppen und Situationen ganz unterschiedliche Qualitäten verlangt.“[4].

In diesen Kontext verorten Jantscher und Lauchart-Schmidl nun auch die Aufgabe von Führungskräften und kommen zum Schluss, dass es eine breiter verteilte Führung geben muss: „*Führung ist dann oft nicht mehr in Form einer klassischen Führungskraft vorhanden, sondern verteilt sich auf mehrere Rollen. Es geht nicht um die Ausstattung einer einzelnen Funktion mit „Macht“, sondern um die Zuweisung von Aufgaben und Rollen.*“[5]. Wenn Führung somit „*in jeder Rolle*“ stattfindet, führt dies dazu, dass das „*Spannungsfeld zwischen den Bedarfen der Organisation und den Bedürfnissen ihrer Mitglieder […] für jeden Einzelnen sehr deutlich [wird]*“ und „*diese Differenzierung viel Verantwortung und Vernunft verlangt*“.[6]

Der Austausch mit den Menschen in den jeweiligen Teams spielt dabei eine zentrale Rolle. Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten, Rahmenbedingungen transparent und fassbar zu machen und Bedenken genauso wie neue Ideen im Unternehmen aufzugreifen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Die Lebendigkeit der Organisation hängt davon ab. Aus unserer Sicht gilt es gerade diesem Prozess Aufmerksamkeit zu schenken. Richter und Groth untersuchen verschiedene Dimensionen von Führung: „Wirksame Führung hat das Ziel eine intelligente Organisation zu schaffen.“[7] Dafür bedarf es nach unserer Beobachtung neuer Formen des sinnvollen und partizipativen Austauschs und Lernens auf allen Ebenen. Alle Mitarbeiter:innen (ob in einer Führungsrolle oder nicht) sollten die Möglichkeit haben, ihr Potential zum Ausdruck zu bringen und an der Entwicklung von Antworten beteiligt zu sein.

Hier kommen nun *Meetings* als Foren für Austausch, Lernen und gemeinsames Weiterdenken ins Spiel. Auch wenn Führungskräfte ihre Situation oft gut analysieren und sie die Anforderungen und Erwartungen an ihre Arbeit beschreiben können, halten *Meetings* nach unserer Beobachtung mit dem hohen analytischen Stand nicht Schritt. Es gäbe sowieso zu viele davon, Agenda und Protokoll müssten reichen und einmal im Jahr vielleicht ein *Teambuildin*g. Für mehr sei keine Zeit.

Wir durften mit einigen Teams und ihren Manager:innen die Erfahrung machen, dass *Meetings* effizient sein können und gleichzeitig ein Ort des Lernens und Gestaltens. Es werden dort Lösungen erarbeitet und gleichzeitig das Miteinander und das Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen verstärkt. Dort können die Bedarfe der Organisation und die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen gleichermaßen berücksichtigt werden.

» **In solchen *Meetings* erfahren die Teammitglieder idealerweise, dass sie die Ressourcen haben, mit komplexen Situationen umzugehen.**

Dadurch, dass Unterschiedlichkeit zum Beispiel wirklich gewürdigt wird, wachsen Selbstbewusstsein und Zuversicht – das sind, wie neue Forschungen zeigen, auch Grundlagen für Resilienz. Wir können hier die breite internationale Resilienzforschung nicht mal im Ansatz skizzieren. Stellvertretend sei auf Raich und Zehrer[8] verwiesen, die sich der Frage nach der Entwicklung resilienter Systeme am Beispiel von Familienunternehmen widmen. Wenn Menschen ihre Selbstwirksamkeit erfahren, werden Kräfte freigesetzt, mit denen auch schwie-

3) Jantscher, A., Lauchart-Schmidl, N., 2021, S. 64.
4) Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation. 1995, S. 206.
5) Jantscher, A., Lauchart-Schmidl, N., 2021, S. 83.
6) Ebd. S. 85.
7) Richter, T., Groth, T.: Wirksam führen mit Systemtheorie, 2023, S. 16.
8) Raich, F, Zehrer, A.: Die Komplementarität der Resilienz von Führungskräften und Unternehmen am Beispiel von Familienunternehmen, 2022.

© Verlag Österreich 2024

rige Situation bewältigt werden können. Solche Räume fördern außerdem die persönliche Entwicklung und einen inneren Reifeprozess.

Die Idee des *Thinking Environment®*

„Die Qualität unseres Handelns hängt davon ab, wie gut wir vorher nachgedacht haben. Und die Qualität unseres Denkens hängt davon ab, wie wir miteinander umgehen, während wir denken.“
Nancy Kline

Das ist die Grundidee von Kline, die „gutes“ Denken und seine Voraussetzungen erforscht und das Konzept des *Thinking Environment* entwickelt hat[9].

Im vorigen Abschnitt haben wir beschrieben, welch große Bedeutung Austausch und gemeinsames Lernen heute in Organisationen haben. Dies wird umso besser gelingen, je kreativer, mutiger und eigenständiger jede an diesem Austausch beteiligte Person *für sich denken* kann, bevor oder während sie ihre Gedanken in den gemeinsamen Prozess gibt.

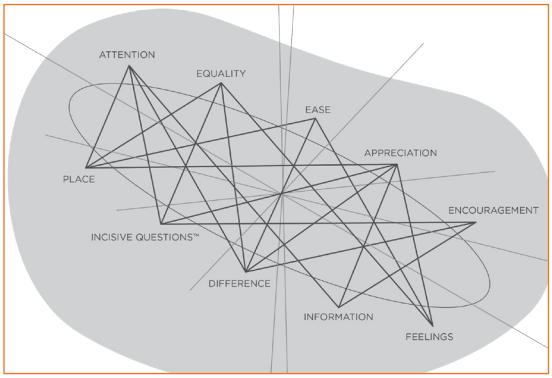
Nancy Kline hat untersucht, wie das Denken des Individuums gestärkt und gefördert werden kann. Wie müssen die Rahmenbedingungen beschaffen sein, damit ein Mensch – ohne Anregung oder steuernde Fragen einer anderen Person – seinen ganz eigenen Denkprozess vollzieht und darin stimmige Antworten auf seine Fragen findet?

Mit „gutem Denken“ ist hier ein Denkprozess gemeint, der:

- unabhängig ist: nicht an Erwartungen anderer ausgerichtet, sondern zu dem vordringend, was für die denkende Person bedeutsam ist
- präzise ist: auf Fragen/Themen gerichtet, die im jeweiligen Kontext relevant und zielführend sind
- umfassend ist: alles einbezieht, was zu einer konkreten Frage/einem Thema für die Denkenden relevant ist – Informationen, Wertungen, Annahmen, Motive, Interessen, Gefühle …
- mutig ist: sich über das bisher Gedachte hinausbewegt – auch dorthin, wo die Denkenden ihr sicheres Terrain verlassen
- kreativ ist: neue Ideen/Lösungen/Handlungen ermöglicht, indem alte Zusammenhänge überprüft und neue sichtbar werden.

Auf solche Art und Weise zu denken ist uns einerseits in die Wiege gelegt; andererseits schöpfen viele Menschen dieses Potenzial nicht aus. Denn gutes Denken braucht bestimmte Bedingungen, um zu gedeihen. Allen voran wird es gefördert durch die Anwesenheit von Personen, die sich für unsere Gedanken (wirklich!) interessieren (auch wenn es für sie unbequem ist), uns ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken und unser Denken nicht unterbrechen (auch das stille Denken nicht). Diese Bedingungen sind selten, und je nach Sozialisierung kann es sich zunächst wie eine Zumutung anfühlen, auf diese Weise Verantwortung für sich zu übernehmen, statt dem Denken anderer zu folgen. „Eigenständiges Denken kann sich dann anfühlen, als würde man untrainierte Muskeln ungewohnt belasten.“[10]

Schöpferische *Aufmerksamkeit* ist eine von 10 Komponenten, die zusammen das *Thinking Environment* bilden. Sie beschreiben, wie wir einander in Haltung und Verhalten beim tiefen Denken unterstützen können:



10 Komponenten, die zusammen das Thinking Environment bilden.

Damit ergänzt das *Thinking Environment* die seit Jahrzehnten von David Bohm und anderen vorangetriebene Entwicklung von Dialogprozessen. Diese schaffen Räume, in denen die Beteiligten gemeinsam denken und „zusammen etwas Neues schaffen“[11]. Auch das *Thinking Environment* stellt Formate für gemeinsames Denken und Entwickeln zur Verfügung; im Kern geht es jedoch darum, das eigenständige und unabhängige Denken des Individuums zu fördern: „*To Think for yourself you have to think as yourself*“ (Kline). Wo Dialogprozesse also das gemeinsame Denken in der Gruppe in den Vordergrund stellen (und dort ihre großen Verdienste haben), zielt das *Thinking Environment* darauf ab, die

9) Siehe zum Beispiel Kline, N.; Time To Think: Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation, 2016.
10) Marion Miketta, Thinking Environment. 2018, S. 18.
11) David Bohm, Der Dialog, 2005, S. 27.

© Verlag Österreich 2024

zugrundeliegende Fähigkeit des Individuums zu entwickeln, unabhängig, tief, frei, spielerisch, mutig, schöpferisch und mit Entdeckergeist nachzudenken.

Anwendungsbereiche

Das *Thinking Environment* als „eine Art in der Welt zu sein" ist nicht auf einzelne Anwendungsbereiche beschränkt. Überall dort, wo Menschen sich entschließen, einander zum eigenständigen Denken einzuladen und selbst eigenständig und mutig zu denken, entstehen Denkräume. Kline beschreibt eindrücklich, welche positiven Veränderungen dieser Entschluss zum Beispiel im Gesundheitswesen, in Familien oder in Schulen bewirken kann[12].

Für diesen Artikel sind vor allem die Prinzipien und Formate relevant, die in Organisationen zur Anwendung kommen. Sie bereichern Führungsgespräche, Coaching, Reflexion, Mentoring oder Präsentationen genauso wie Besprechungen oder Workshops, in denen Menschen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Im nächsten Abschnitt beschreiben wir konkreter, wie wir diese Formate einsetzen und inwiefern sie sich aus unserer Sicht für komplexe Situationen eignen.

Das *Thinking Environment®* als Navigationshilfe durch die Gewässer der Komplexität

Selbstführung und Reflexion

Wer unter komplexen Bedingungen Verantwortung trägt, profitiert davon, sich immer wieder zu besinnen, auszurichten und zu fokussieren. Dabei sind Reflexionsräume und ein guter Zugang zur eigenen Intuition hilfreich.

Das hier beschriebene Konzept – der „Denkraum" – ist der beste uns bekannte Raum, um mit den ureigenen Gedanken, Werten, Bedenken, Gefühlen, also auch der eigenen Intuition in Kontakt zu kommen und zu stimmigen Lösungen oder Ideen zu finden. Wir stellen diesen Raum zum Beispiel in *Denksitzungen* zur Verfügung, etwa im Rahmen eines Coachings.

Format: ***Denksitzung***
Setting: eine denkende und eine begleitende Person
Die begleitende Person lädt ein mit der Frage „Worüber möchtest Du nachdenken, und was sind Deine Gedanken?"
Für eine definierte Zeit erkundet die denkende Person alles, was in ihr zur selbst gewählten Frage Gehör finden möchte – im Wechsel von Stille und Reden. Sie muss nichts erklären – die begleitende Person muss nicht alles verstehen.
Die begleitende Person unterstützt mit voller Aufmerksamkeit/vollem Interesse und mit der Garantie, den Gedankenfluss nicht zu unterbrechen; sie kommentiert nicht, sie steuert nicht.
Wenige Fragen der begleitenden Person (wenn überhaupt) haben nur den Zweck, das eigenständige Denken wieder abheben zu lassen.
Eigene Gedanken werden von der begleitenden Person nur auf Nachfrage, dann sehr kurz und mit „Demut" eingebracht.

Wir erleben, dass zum Beispiel Führungskräfte in solchen Denksitzungen erkennbar entlastet sind von der Alltags-Anforderung, schnell zu wissen, was richtig ist, und Souveränität auszustrahlen. Im Denkraum dürfen – ja sollen – Pausen entstehen, Widersprüche sichtbar werden; es dürfen Momente der Ratlosigkeit und Verwirrung entstehen, etwa wenn das bisher Gedachte nicht mehr trägt; im Denkraum darf der Geist lange Wege gehen, ehe er zum Stimmigen oder Wesentlichen vordringt. All das gehört zum Prozess, der von der begleitenden Person gehalten wird.

Denkräume im Dialog

Auch im Austausch profitieren wir von den Bedingungen des Denkraums. Wir sind immer weniger (vermeintlich) Wissende, immer mehr Lernende – auch und besonders als Führungskräfte. Gespräche im Denkraum sind ein ideales Format für gemeinsames Lernen. Wenn Gespräche auf Augenhöhe geführt werden (Komponente Gleichheit) und in einer Atmosphäre von Wertschätzung und echtem Interesse, wenn dadurch die Gesprächspartner frei, mutig und umfassend nachdenken können, kann die Breite und Tiefe von Perspektiven entstehen, aus der gute Lösungen erwachsen. Gleichzeitig entstehen bei dieser Art der Begegnung auch tiefe menschliche Verbindungen, die Resilienz fördern (siehe oben) und die Zusammenarbeit stärken. Die Frage „Was denkst Du?" spielt dabei eine wichtige Rolle.

12) Kline, 2016, S. 249 ff.

© Verlag Österreich 2024

Format: ***Thinking Dialogue***
Setting: Zwei Personen mit einer gemeinsamen Frage/einem gemeinsamen Thema
Eine Person lädt ein mit der Frage: „Was denkst Du zum Thema/zur Frage XY?"
Die andere Person erkundet die Frage, bis sie eine Denkwelle abgeschlossen hat, und übergibt dann mit den Worten: „Was denkst Du zu diesem Thema/dieser Frage?"
Die Denkende kann sich auf das vorhergegangene Denken der anderen Person beziehen oder ganz eigene Gedanken und Gefühle aufspüren
Das Wort wird aktiv übergeben, um sicherzustellen, dass das Denken (vor allem das stille) nicht unterbrochen wird
Der Dialog dauert eine zuvor definierte Zeit oder bis sich Lösungen/Entscheidungen abzeichnen

Auch wenn wir im Austausch mit Führungskräften als Beraterinnen gefragt sind – zum Beispiel als Expertinnen für Konfliktklärung – ist der Denk-Dialog unser bevorzugtes Format. Im abwechselnden Denken fließen dann das Wissen der Führungskraft und unsere Expertise zu kraftvollen Entscheidungen zusammen. Auch für uns ist das entlastend: Wir dürfen uns in komplexe Fragen hineintasten und gemeinsam Ideen entwickeln, statt gleich wissen zu müssen, was richtig ist.

Denkräume in *Meetings* oder *Workshops*

Meetings können nervenaufreibend und frustrierend sein – häufig werden sie als Zeitverschwendung empfunden. Gleichzeitig gibt es einen wachsenden Bedarf an gut gestaltetem Austausch, echter Begegnung und Einbeziehung des gesamten menschlichen Potenzials. Wenn *Meeting*s diesen Zielen dienen (und ihre Ergebnisse ernstgenommen und umgesetzt werden), können sie …

… Sicherheit in unübersichtlichen Situationen erzeugen (mitwirken statt ausgeliefert sein)
… die Basis für Kreativität und Innovation bilden
… wesentliche Bedürfnisse von Mitarbeitenden nähren (Selbstwirksamkeit, Verbundenheit, gesehen werden, Individualität, Wachstum …)
… das Selbstmanagement der Organisation unterstützen, wenn sich Führung auf verschiedene Rollen verteilt
… zu Entscheidungen führen, die trotz fehlender Vorhersehbarkeit gemeinsam getragen werden
… und vieles mehr.

Meetings im Denkraum kombinieren Freiraum für das eigenständige Denken jeder/jedes Teilnehmenden mit einer klaren, ergebnisorientierten Struktur. Formate für die individuelle (*Thinking Pairs*) oder paarweise (*Thinking Dialogue*) Reflexion wechseln sich ab mit solchen im Plenum (Runde, Offene Diskussion). Der Austausch wird von Prinzipien getragen, in denen die 10 Komponenten zum Ausdruck kommen: zum Beispiel Verzicht auf konkurrierendes Verhalten (Komponente Ermutigung), weitgehend gleich verteilte Denk- und Redezeiten (Gleichheit) oder der regelmäßige Blick auf Ressourcen und Gelingendes (Wertschätzung).

Prinzipien eines Meetings im Thinking Environment

- Es kommt auf jede Person an (Runden)
- Sich immer wieder mit dem eigenständigen Denken verknüpfen (*Thinking Pairs, Thinking Dialogue*) – damit auch Dominanzstrukturen aufbrechen und das Energieniveau erhöhen
- Zu einer zutreffenden Einschätzung der Realität gehört auch, was gut läuft: Wertschätzung und der Blick auf das, was gut ist, helfen den Menschen, gut zu denken
- WISSEN, dass man nicht unterbrochen wird, verbessert das Denken
- Annahmen aufspüren, die das Denken einschränken.

Jeder Tagesordnungspunkt erhält durch die Kombination der Formate eine klare, auch zeitlich begrenzte Struktur. Inhaltlich wird der Rahmen gesetzt, indem für jeden Tagesodnungspunkt aus dem angestrebten Ergebnis (zum Beispiel Ideensammlung, Meinungsbild, Plan) Fragen abgeleitet werden, die zu diesem Ergebnis führen.

Entscheidungen im Denkraum

Nochmals: „*Durch jede getroffene Entscheidung reduziert die Organisation ständig die Komplexität, die sie umgibt*"[13]. Das *Thinking Environment* liefert kein eigenes Format zur Entscheidungsfindung. Manchmal nutzen Gruppen andere Methoden oder Prozesse, um zu Entscheidungen zu kommen. Häufig erleben wir aber

13) Jantscher, A., Lauchart-Schmidl, N., ebd. S. 64.

© Verlag Österreich 2024

auch, dass Gruppenprozesse allein durch das intensive Ausleuchten aller Perspektiven – auch aller Bedenken – zu gemeinsam getragenen Entscheidungen konvergieren.

Ein Fallbeispiel

Wir durften im vergangenen Jahr eine Führungskraft begleiten, die mit ihrem fast 20köpfigen Team eine große Reorganisation durchlaufen sollte. Es ging nicht nur um eine Änderung auf Führungsebene. Die Anforderungen der Kund:innen hatten sich verändert, das Produkt sollte angepasst und die Zusammenarbeit auf Kundenseite sollte neu definiert werden. Die Teammitglieder würden sich von bekannten Vorgehensweisen verabschieden müssen. Es war relativ klar, was nicht mehr fortgeführt werden sollte, weniger klar war, was an die Stelle treten konnte. Der Zeitraum für die Umsetzung war zudem – wie sollte es anders sein – äußerst knapp bemessen. Die Führungskraft hatte *das Thinking Environment* im Coaching kennengelernt und in einer weiteren Sitzung erkannte sie für sich, dass sie nicht für ihre Teammitglieder „vordenken" wollte. Sie hatte nur Vermutungen über die Reaktionen in ihrem Team und entdeckte weiter, dass sie diese unhinterfragt fürchtete. Das wollte sie ändern. Es waren schließlich erfahrene Menschen, und die Führungskraft sah darin ein Potenzial, das zum Tragen kommen sollte. Die erste Reaktion aus dem Team war verhalten. Die Mitglieder hatten schon einige Transformationen hinter sich und viele waren entsprechend skeptisch bis ablehnend.

Wir haben ein eintägiges *Meeting* im Denkraum durchgeführt. Die Themen wurden von den Teammitgliedern definiert und in *Thinking Pairs* zunächst individuell „sondiert", in Denk-Dialogen weitergeführt und im Plenum ausgetauscht.

» **An diesem einen Tag stellen die Teammitglieder die Weichen für das zukünftige Zusammenarbeiten.**

Unter anderem bestimmten sie, weitere Veränderungen in regelmäßigen und kürzeren Iterationen zu besprechen und den *Team-Meetings* eine neue Struktur zu geben. Die Definition des Ergebnisses bei jedem Agendapunkt (siehe oben) war ein Aha-Erlebnis, das bis heute trägt. Gerade dieser Aspekt sei ein Gewinn an Effizienz, wie in einer Retrospektive betont wurde.

Seit dieser Zeit werden auch die Mitarbeitergespräche in der Form des Denk-Dialogs durchgeführt.

Die Führungskraft hat uns gegenüber betont, dass die Mitglieder verstärkt Verantwortung übernehmen, wenn Themen besprochen werden sollen. Sie adressieren diese rechtzeitig und treiben sie aus eigener Initiative voran. Für viele Fragen wurden gemeinsam Lösungen entwickelt. Ob alles immer funktioniert? Natürlich nicht. Es ist und bleibt anstrengend, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen, der Mangel an Fachkräften ist auch hier spürbar, was zu Mehrbelastung führt. Insgesamt ist die Stimmung trotz allem optimistischer. Die Teammitglieder haben es geschafft, trotz hoher Volatilität in ihrem Alltagsgeschäft, einen für alle sicheren Raum zu schaffen. Sie wissen, dass es auf jeden Einzelnen ankommt.

Hürden und Herausforderungen

Das Nichtwissen aushalten

Nancy Klines Gedanken klingen einleuchtend, ihre Bücher werden gern gelesen. Entschließt man sich, diesen Denkraum zu schaffen und vertieft sich dabei in die angebotenen Weiterbildungen, wird schnell deutlich, dass es nicht simpel ist. Wir lernen hier nicht einfach ein paar neue Moderations- oder Coachestools, sondern lernen unser Denken zu hinterfragen und lassen uns dabei selbst überraschen.

Wir sind an das Denken als Mittel zum Austausch gewöhnt und brauchen diesen Aspekt im Alltag – keine Frage. Beim eigenständigen Denken geht es jedoch um Ergebnisoffenheit. Auch das sagt sich leicht, bedeutet aber, dass wir bereit sind, uns dem Nichtwissen zu öffnen. Dies kann verständlicherweise mit einem Gefühl der Unsicherheit verbunden sein. Für klassische Moderator:innen und Coach:innen, aber auch für Führungskräfte kann dies eine Herausforderung darstellen. Das Thinking Environment lädt ein, dem Prozess zu vertrauen, der durchaus beschreibbar ist, wie wir oben dargelegt haben, ohne ein starres oder vorab bereits festgelegtes Ergebnis zu verfolgen. Der Weg entwickelt sich im Prozess, und das Ziel wird erkannt, wenn es erreicht ist. Die Haltung, die wir dabei entwickeln, lässt sich vergleichen mit dem berühmten „Anfängergeist", von dem Zen-Meister Shunryu Suzuki gesprochen hat. Oder mit der Moment des „Emerging" in Otto Scharmers „Theorie U". Laloux hat eher das Ergebnis eines solchen Prozesses vor Augen, wenn er vom „Evolutionärem Sinn" spricht, der die Weiterentwicklung einer Organisation kennzeichnet.

© Verlag Österreich 2024

Gelassenheit im Angesicht von Druck

Wir hören natürlich auch den Einwand, ob dies alles nicht zu viel Zeit koste. Dies ist allerdings kein spezifischer Einwand gegen das *Thinking Environment*. (Mediator:innen kennen die Erwartung nur zu gut, dass auch ein jahrelanger Konflikt doch bitte schön an einem Vormittag zu lösen sei.) Aus unserer Erfahrung spiegelt die Befürchtung, alles brauche zu viel Zeit, eher das innere Getriebensein, das in den meisten großen Organisationen vorherrscht. Dies ernst zu nehmen und sich trotzdem nicht anstecken lassen, stellt für alle *Facilitators* und Moderator:innen eine Herausforderung dar. Wir setzen auf Erfahrung und führen deswegen bereits das Auftragsklärungsgespräch mit der Führungskraft nach kurzer Erläuterung in einem Denk-Dialog durch.

» **Mit der Erfahrung, dass Unsicherheit nicht als Zeichen von Schwäche erlebt wird, sondern als Zugang zum innewohnenden Potential, wächst das Vertrauen in und die Freude an diesem Prozess.**

Freies Denken braucht Sicherheit

Wir bekommen auch die Frage gestellt, was von der Organisation her nötig sei, ob nicht zunächst psychologische Sicherheit sichergestellt werden sollte. Wir glauben allerdings nicht an „Sicherheit" als etwas Abstraktes. Die Sicherheit, die jeder Mensch braucht, entwickelt sich im Umgang mit anderen und als persönlicher Entwicklungsschritt gerade aus der Unterschiedlichkeit der Sicherheitsbedürfnisse. Im Denkraum kann sich dies nachhaltig entwickeln, weil der Prozess nicht eindimensional ist, das heißt, die Entwicklung der Organisation und die persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitglieder sind eins.

Thinking Environment lernen – ein *Thinking Environment* sein

Die Formate des *Thinking Environment* sind klar strukturiert und wenig komplex. Wie wir gesehen haben, entfalten sie sich besonders gut, wenn die Menschen auch die entsprechende Haltung verinnerlicht haben. Kline beschreibt das Konzept als „eine Art, in der Welt zu sein". Unsere persönliche Erfahrung ist, dass auf diesem Weg das ein oder andere Muster, die ein oder andere alte Überzeugung reflektiert und transformiert werden will – mit dem klaren Gewinn eines erfüllteren, „eigenen" Lebens und eines gedeihlicheren Umgangs mit anderen Menschen.

Wer sich auf diesen Weg machen will, dem empfehlen wir die Bücher von Nancy Kline und Marion Miketta, die einen guten Einblick geben. Diverse Fortbildungsangebote reichen von „Schnuppern und Ausprobieren" bis zur Qualifizierung zur/zum Time To Think-Berater:in auf verschiedenen Feldern.

Literatur

Bohm, David (2005): Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta.

Jantscher, A.,Lauchart-Schmidl, N. (2021): Being in Organizations. Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kline, Nancy (2016): Time To Think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch (Englische Version 1999).

Kline, Nancy (2015): More Time To Think. The Power of Independent Thinking. London, Octopus Publishing Group Ltd.

Kline, Nancy (2020): The Promise That Changes Everything: I Won't Interrupt You. UK: Penguin Random House.

Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. Berlin: Duncker & Humblot (5. Auflage).

Miketta, Marion (2018): Thinking Environment®. Denkräume schaffen in Coaching und Beratung. Paderborn: Junfermann.

Raich, Frieda und Zehrer, Anita (2022): Die Komplementarität der Resilienz von Führungskräften und Unternehmen am Beispiel von Familienunternehmen. In: Pechlaner, H., Zacher, D., Störmann, E. (eds): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Raptopoulus, L. (2019): Esther Perel: Emotions used to be the scourge of the business world.: In: Financial Times. http://www.ft.com/content/aaa3b29a-ffb0-11e9-be59-e49b2a136b8d. Abrufdatum: 21.09.2023.

Richter, Timm und Groth, Torsten (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

© Verlag Österreich 2024



Kontakt

Dr. Margret Ammann, freiberufliche Beraterin und Coach mit Schwerpunkt Umbruch, Veränderung und Transformation. Time To Think Coach, Facilitator und Teacher.
margret.ammann@mehr-denkraum.de



Kontakt

Ute Liepold, seit 2009 freiberuflich beratend in Organisationen mit den Schwerpunkten *Konfliktberatung* und *Gestaltung von Denkräumen nach Nancy Klines Thinking Environment®.* Mediatorin BM®, Klärungshelferin IfK®, Time To Think Coach und Facilitator.
ute.liepold@mehr-denkraum.de
dialog@ute-liepold.de

Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter
https://biblioscout.net/journal/pm

Impressum

Medieninhaber: Verlag Österreich GmbH. Sitz: Wien, Unternehmensgegenstand: Verlegung von Büchern und Zeitschriften, Informationsdienstleister. Geschäftsanschrift: Bäckerstraße 1, 1010 Wien, Tel: +43-1-610 77-0, Fax: +43-1-610 77-419, E-Mail: office@verlagoesterreich.at. Internet: verlagoesterreich.at. Geschäftsführung: MMag. Johannes Schultze, Dkfm. André Caro, Firmenbuch: FN 135894 w des Handelsgericht Wien, DVR: 1063600, UID-Nummer: ATU 39299200. Gesellschafter und Anteilsverhältnisse: Verlag Österreich GmbH: im Alleineigentum der Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH., Stuttgart. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH: im Alleineigentum der Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG., Stuttgart. Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG: im Alleineigentum der Verwaltungsgesellschaft mbH Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co.KG., Stuttgart. Verwaltungsgesellschaft mbH Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co.KG.: Anteilsverhältnisse: Dr. Christian Rotta (50 %), Sibylle Wessinger (12,5 %), Dr. Benjamin Wessinger (12,5 %), Simon Wessinger (12,5 %), Jakob Wessinger (12,5 %). Anwendbare berufsrechtliche Vorschriften: Gewerbeordnung 1994 (GewO 1994), abrufbar unter www.ris.bka.gv.at. Behörde gemäß ECG: Magistratisches Bezirksamt für den 1. Bezirk, Zugehörigkeit: Wirtschaftskammer Österreich.

Preise: Jahresabonnement 2024: 99,– Euro; Einstiegsabo: 13,– Euro; Einzelpreis: 26,– Euro. Alle Preise inkl gesetzlicher MwSt, zzgl Versandkosten. Irrtum und Preisänderungen vorbehalten. Lieferung unter Eigentumsvorbehalt. Zeitschriftenabonnements, die im Verlag Österreich erscheinen, verlängern sich automatisch um ein Jahr, sofern nicht bis spätestens 30. November des laufenden Abonnementjahres eine schriftliche Kündigung bei Verlag Österreich oder Mohr Morawa eingelangt ist. Einstiegsabos können bis spätestens 2 Wochen nach Erhalt der letzten Ausgabe schriftlich abbestellt werden, andernfalls gehen diese in ein Jahresabonnement über.

Grundlegende Richtung: Fachzeitschrift für Mediation – Beiträge zur KonfliktKultur. Erscheinungsort: Bern, Wien, Berlin.

Urheberrechte: Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass Ihr Beitrag bisher nicht veröffentlicht oder an anderer Stelle zur Veröffentlichung eingereicht wurde. Mit der Einreichung des Manuskriptes räumen Sie dem Verlag für den Fall der Annahme das ausschließliche Werknutzungsrecht der Veröffentlichung ein. Dieses Recht umfasst ebenfalls die Onlineverwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen (Zeitschriftenhomepage, Verlagshomepage, etc).
Die Ausschließlichkeit des eingeräumten Verlagsrechts erlischt mit Ablauf des dem Erscheinen des Beitrages folgenden Kalenderjahres. Dies gilt nicht durch die Verwertung von Datenbanken.
AutorInnen erhalten für Ihre Arbeit ein Jahresabo der perspektive mediation sowie zwei Freiexemplare der Nummer, in der ihr Beitrag veröffentlicht wurde.

Fotos: Seite 92: owik2 / photocase.com; Seite 108: Dorinsz Bonaszuk / photocase.com; Seite 113: Eliza / photocase.com; Seite 119: birdys / photocase.com; Seite 131: Marcel Drechsler / photocase.com; Seite 141: jock+scott / photocase.com; Seite 146: birdys / photocase.com; Seite 153: Westend61 / photocase.com; Seite 159: Westend61 / photocase.com; Seite 167: Eliza / photocase.com;Titelfoto: Addictive Stock / photocase.com.

© Verlag Österreich 2024