

Marion Miketta

Thinking Environment®

Denkräume schaffen in Coaching und Beratung

Die meiste Zeit bewegen wir uns in der *Welt des Denkens im Austausch*. Sie ist uns vertraut, weil wir darin sozialisiert wurden und weil sie uns im Arbeitskontext, in der Schule und auch in privaten Beziehungen begegnet. Ausgetauscht werden hier Informationen oder Positionen, oder es werden Ratschläge erteilt. Auch subjektive Vorstellungen oder Ansichten werden manchmal als neutrale Information dargestellt.

Im täglichen Umgang miteinander lässt sich beobachten, wie tief verankert das „Denken für andere“ ist. Schildert jemand eine Herausforderung oder ein Problem, liegt es nahe, über Lösungsvorschläge für ihn oder sie nachzudenken und diese zu teilen.

Das Bildungssystem, wie wir es kennen, belohnt dafür, Antworten zu geben, und sanktioniert ggf. auch das Gegenteil. Der Zweck des Zuhörens besteht daher hauptsächlich darin, uns zügig eine Meinung zu bilden, zu antworten oder reagieren zu können. Die Antworten machen wir uns zu eigen und identifizieren uns damit.

Meistens ist dieser Austausch von vielen schnellen Interaktionen gekennzeichnet und die Beteiligten erleben ein Gefühl der Zeitknappheit. (Wie geläufig es ist, die Zeit anderer nicht übermäßig in Anspruch nehmen zu wollen, zeigt sich daran, wie häufig Wörtchen wie „kurz“ oder „schnell“ in Konversationen fallen: „Kann ich *kurz* was dazu sagen?“ oder „Ich will nur ganz schnell ...“) In der Welt des Austauschs möchte man eigene Positionen durchsetzen und deswegen auch zu Wort kommen. Begegnen sich Menschen auf diese Weise, hören sie einander nur durch den „Schutzschild ihrer eigenen Gedanken“ (Bohm 2005, S. 28), die dann verteidigt werden müssen.

Introvertierte haben hier schlechte Karten, weil sie zögerlicher sind mit dem Einbringen eigener Beiträge. So bleiben ihre Ideen, ihre Gedanken nicht selten unausgesprochen und somit ungehört. Die gefühlte Zeitknappheit lädt auch dazu ein, Sätze von anderen zu beenden und damit lange Erklärungen oder ausschweifende Gedankengänge abzukürzen: „Ich weiß, was du sagen willst / worauf du hinauswillst.“ So kommt es, dass eine sprechende Person im Durchschnitt nach 20 Sekunden von anderen unterbrochen wird (McCarthy 2014).

Hinzu kommen heutzutage vermehrt die Unterbrechungen durch alle möglichen Signaltöne. Das Smartphone, das zwischen sprechenden Personen auf dem Tisch liegt, „darf“ jederzeit unterbrechen. Möglicherweise ist der Anruf ja wichtiger als das gerade stattfindende Gespräch.

Durch die virtuelle Kommunikation über SMS oder WhatsApp verkürzen wir den Denkprozess und beschränken uns auf wenige Zeichen. Diese Art der Kommunikation ersetzt mehr und mehr das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Wenn es um

den puren Austausch von Informationen geht, mag so Zeit gespart und effektiver kommuniziert werden. Oft aber geht dabei die Tiefe der Aussagen und auch der zwischenmenschlichen Beziehung verloren. Die Qualität des Denkens kann gar nicht erst entfaltet werden. Wir hören uns selbst nicht mehr zu und nehmen uns weniger wahr. Die Konversationen werden zwangsläufig oberflächlicher und die Empathiefähigkeit nimmt ab. Und dennoch: Quantitativ scheint die virtuelle Kommunikation die „Gesprächsform“ der Zukunft zu sein.

Wenn unsere Denkspannen derart verkürzt sind, stellt sich die Frage, wie weit wir innerhalb dieser kurzen Zeit mit unserem Denken überhaupt kommen können. Inwiefern ist kreatives, freies Denken bis zur nächsten Unterbrechung oder in 140 Zeichen überhaupt möglich? Zumal wir uns ja nicht von der ersten Sekunde an auf neue Denkwege begeben, sondern erst einmal vertraute Pfade mit uns bekannten Denkmustern einschlagen, um aus diesen dann Neues zu entwickeln.

Aber diese Art des Austausches ist uns zutiefst vertraut. Nicht nur im Alltag und in privaten Kontexten kommunizieren wir so. Auch bei der Entwicklung neuer Ideen in Meetings und sogar im Coaching sind wir diesem Denkmuster verhaftet oder greifen schnell wieder darauf zu.

Dass Probleme jedoch niemals mit derselben Denkweise gelöst werden können, durch die sie entstanden sind, wusste bereits Einstein. Die Schwierigkeit besteht aber darin, dass uns diese Denkweise nicht bewusst ist. „Das Denken tut etwas und sagt dann (...), daß es gar nichts getan hat“ (Bohm 2005, S. 63).

Das erinnert an den Betrunknen, der nachts im Dunkeln seinen Haustürschlüssel verloren hat und nur im Licht der Straßenlaterne danach sucht, weil er nur dort etwas sehen kann. Sein Radius und seine Chancen, fündig zu werden, sind beschränkt. Vielleicht findet er dort seinen Schlüssel. Vielleicht aber auch nicht.

Aus dem Radius dieses Lichtkegels, aus dieser vertrauten Umgebung herauszutreten, bedeutet auch, sich ins Ungewisse, Unsichere und vielleicht auch Experimentelle zu begeben. So kann es sich anfühlen, wenn man die Welt des unabhängigen Denkens betritt, die das Thinking Environment beschreibt.

Die Welt des unabhängigen Denkens

Um wirklich frei und eigenständig zu denken, sind andere Bedingungen notwendig, die in der Welt des Denkens im Austausch nicht gegeben sind: Viele Aspekte davon mögen logisch und naheliegend erscheinen, wie z. B. den Denkfluss einer anderen Person nicht zu

unterbrechen oder ihrem Denken mit Wertschätzung und Gelassenheit zu begegnen. Dennoch wird diese Einladung zum unabhängigen Denken im Alltag kaum ausgesprochen. Sich in diese Welt hineinzubewegen, kann für viele Menschen auch mit Widerständen verbunden sein und sich zunächst unbehaglich oder gewöhnungsbedürftig anfühlen. Während sich ein Coachee zu Beginn der ersten Denksitzung vielleicht noch auf den Prozess einlässt und laut über eine Fragestellung nachdenkt, ändert sich seine Haltung spürbar, sobald er im Denkprozess stagniert. Dann kann es sein, dass Ratlosigkeit entsteht, Momente des Nichtwissens, oder unangenehme Widersprüchlichkeiten auftauchen. Vermeintliche Sicherheiten werden plötzlich brüchig. Man steht im Nebel. Üblicherweise würde hier ein Gegenüber, in diesem Fall der Coach, eingreifen. Und das erwartet der Coachee auch. Dieses Eingreifen jedoch *nicht* zu erfahren ist ungewöhnlich. Leicht rutscht er in eine fordernde Haltung: „Hilf mir hier jetzt raus! Was muss ich jetzt tun?“ Oder auch: „Jetzt beweise mir deine Expertise!“ Lädt der Coach an dieser Stelle zum Weiterdenken ein, kann das Unbehagen hervorrufen: „Muss ich das jetzt etwa selber machen? Kann ich doch gar nicht, deswegen bin ich doch hier!“ Im weiteren Prozess zeigt sich dann aber, dass das Aufrechterhalten des Thinking Environment das Vertrauen des Coachees zu sich selbst fördert, indem der Coach gerade nicht die Denkleistung für seinen Coachee übernimmt (vgl. [Abschn. 4.1.1](#)). Er selbst kann die Ratlosigkeit durchbrechen und das eigene, tiefere Potenzial erforschen. Oft ist dieses Erforschen verbunden mit einem Staunen über die eigenen Möglichkeiten.

Das „Für-uns-selber-Denken“ steht im Widerspruch zu einer scheinbar gesellschaftlich anerkannten, kollektiven Annahme, dass wir Beratung von anderen brauchen, um unser Leben zu optimieren.

In der Tat gibt es natürlich viele Menschen um uns herum, die – wegen ihres beruflichen Hintergrunds oder aufgrund sonstiger Erfahrung – über mehr Informationen verfügen als wir selbst, und diese Informationen können ausgesprochen hilfreich sein. Nur bedeutet das nicht, dass diese Menschen das Denken für andere übernehmen sollten.

Ein Beispiel hierzu: Eine meiner Klientinnen berichtete mir kürzlich von ihrem letzten Arztbesuch. Die Ärztin hatte ihr nicht nur ein Medikament verschrieben, sondern auch noch Ratschläge für den Umgang mit ihrem stressigen Chef erteilt, von dem sie kurz berichtet hatte. Die Ärztin hatte in ihrer Expertinnenrolle also ihre Meinung kundgetan, obwohl sie gar nicht danach gefragt worden war. Die Klientin beschrieb, wie sie sich plötzlich defensiv, entmündigt und geschwächt gefühlt habe.

In der Welt des unabhängigen Denkens gibt es nicht mehr nur die eine richtige Antwort oder Lösung. Hier sind die Menschen eingeladen, unterschiedliche Perspektiven zu explorieren und gedankliche Experimente zu wagen. Die Qualität dieses Denkens lässt sich

als spielerisch, verschwenderisch, nicht linear beschreiben – und ist genau deshalb zielführend und wirksam.

Um die Welt des unabhängigen Denkens zu betreten, ist Vertrauen in die Intelligenz anderer und in ihre Kapazität, frei und unabhängig denken zu können, notwendig. Das aufmerksame Zuhören, das hier gemeint ist, verhilft dem anderen, frei und eigenständig zu denken und zu sprechen, sich selbst und den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zu begegnen. Wie dieser Prozess der „Selbstermächtigung“ abläuft, beschreibe ich detaillierter in [Abschnitt 3.1](#).

1.2 Grundannahmen und Menschenbild im Thinking Environment

Das Thinking Environment basiert auf folgenden Grundannahmen:

- Blockaden im Handeln sind oft Blockaden im Denken. Blockaden im Denken sind meistens unwahre Annahmen über uns selbst oder die Welt.
- Diese Annahmen (mitunter auch tief verankerte Überzeugungen oder Glaubenssätze) sind konstruiert und entstehen alleine in unserem Denken. Sie lassen sich auch dekonstruieren.
- Die Person, die die Frage oder das Problem hat, verfügt auch über den Schlüssel zu ihrer Lösung.
- Jeder Mensch kann gut für sich selbst denken und ist in der Lage, Probleme zu lösen.
- Die Qualität unseres Denkens hängt davon ab, wie wir miteinander umgehen, während wir denken.
- Es ist eine primäre Aufgabe von Führungskräften, Denkräume für Mitarbeitende zur Verfügung zu stellen. Deren weitere Leistungen hängen davon ab.
- Es kommt nicht darauf an, ob wir schon wissen, was die andere Person als Nächstes sagen möchte. Es ist entscheidend, dass die denkende Person es sich selbst erarbeitet und selbst ausspricht.

Diesen Vorannahmen liegt ein positives Menschenbild zugrunde. Da sich eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen förderlich auf die Qualität ihres Denkens auswirkt, wird in einem Thinking Environment davon ausgegangen, dass jeder Mensch über die Fähigkeit verfügt, „gut“ zu sein und dementsprechend zu handeln. „Gut“ bedeutet hier: kreativ, eigenständig, am Gemeinwohl interessiert, liebenswert, mutig u. Ä. m. Menschen sind in der Lage, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen und es konstruktiv zu gestalten. Auf dieses Potenzial richtet sich der Blick der zuhörenden Person, was dazu führt, dass sich die denkende Person selbst dieser Fähigkeiten bewusst wird und

sie dadurch auch entfalten kann.

Um die Haltung einzunehmen, die andere zum eigenständigen Denken einlädt, kann es hilfreich sein, sich von den folgenden vier Fragen leiten zu lassen, die Nancy Kline folgendermaßen formuliert (mündliche Mitteilung von Nancy Kline):

1. Wie kann ich andere darin unterstützen, für sich selbst zu denken?
2. Wie weit kann die andere Person in ihrem Denken kommen, *bevor* sie meine Hilfe braucht?
3. Wie kann ich wissen, dass das, was ich anbieten möchte, von höherem Wert ist als das, was die Person selbst als Nächstes denken wollte?
4. Möchte ich *wirklich*, dass die Person für sich selbst denkt?

1.3 Anwendungsfelder des Thinking Environment

Das Thinking Environment beschreibt eine Art des Miteinanderseins, ein Verhalten und eine Haltung, mit der Menschen sich begegnen und miteinander kommunizieren.

Diese Begegnung ist eine konkrete Umsetzung von Werten wie Würde und Respekt. Sie ist getragen von der Achtung vor der Intelligenz und dem Potenzial jedes Menschen und lässt sich in ganz verschiedene Kontexte übersetzen.

So wird der Ansatz bereits in großen Wirtschaftsunternehmen, Banken, Nichtregierungsorganisationen, in der öffentlichen Verwaltung, bei der Polizei, in Schulen und an Universitäten eingesetzt und im Privaten in Partnerschaften und Familien gelebt (Quelle: <http://www.timetothink.com>; Kline 2015, 2016). In Deutschland ist hier insbesondere das Pharmaforschungsunternehmen Janssen-Cilag zu nennen, das eine große Anzahl von Mitarbeitenden in diesem Ansatz weiterbildet. Das global agierende Unternehmen hat auch auf internationaler Ebene das Thinking Environment zu einem Teil seiner Unternehmenskultur gemacht und arbeitet mit firmeninternen Time-To-Think-Facilitators.

Das folgende Interview mit Dr. Maximilian Schuier, Direktor des medizinischen Fachbereichs Psychiatrie bei Janssen-Cilag, gibt Einblick in die praktische Umsetzung eines Thinking Environment im Berufsalltag:

* * *

Marion Miketta (MM): Was sind ganz allgemein Ihre Erfahrungen mit Thinking-Environment-Meetings bei Janssen?