

# Eigenständig denken

Viele Probleme unserer Zeit fußen auf eingefahrenen Denkweisen, die sich zu Glaubenssätzen und zum Common Sense verdichtet haben, wie etwa die Wachstumsideologie, die auf globaler Ebene zu Klimawandel und Artensterben führt und uns auf der persönlichen Ebene immer schneller im Hamsterrad rotieren lässt. Querdenken ist ein Ausweg – doch wie kann man lernen, in einem Umfeld vorgefertigter Meinungen eigenständig zu denken?

**Text:** Marion Miketta | **Illustration:** Good Studio



**G**reta Thunberg spricht aus, was viele schon lange wissen: eine unbequeme Wahrheit, die wir lieber nicht wahrhaben wollten. Sie wird einerseits massiv angefeindet und andererseits mit dem Alternativen Nobelpreis ausgezeichnet.

Was sie auch auszeichnet, ist der Mut, das, was scheinbar allerorten als gegeben hingenommen wird, von Grund auf infrage zu stellen. Sie wiederholt ihre eigene Sichtweise, die dem Mainstream entgegentzulaufen schien, stoisch und konsequent. Wie Carola Rackete, die als Kapitänin der "Seawatch" die geltenden italienischen Gesetze infrage stellt, weil sie aus ihrer Sicht einem Gebot der Menschlichkeit widersprechen. Beide haben durch ihr

Querdenken und ihren zivilen Ungehorsam auf viel größere Fragestellungen aufmerksam gemacht, die wahrlich nicht nur sie betreffen.

Diese Art zu denken ist unabhängig, eigenwillig und unbequem. Gerne werden solche Sichtweisen zunächst lächerlich gemacht oder sogar kriminalisiert. Gleichzeitig wissen wir: Keine dieser Fragen wird sich auf positive Weise von selbst beantworten.

## **Mut statt Anpassung**

Das gilt nicht nur auf weltpolitischer Ebene. Auch in Unternehmen oder Organisationen gibt es oft festgefahrene und längst untaugliche Strukturen, unter denen viele leiden, die sie aber als gegeben hinnehmen. Das Leiden an Sitzungen, die als ineffektiv, überladen

und unbefriedigend empfunden werden, ist weit verbreitet. Reaktionen darauf reichen von Multitasking – „Wenigstens meine E-Mails habe ich während der Sitzung abarbeiten können“ – bis zur inneren Kündigung. Viele fühlen sich machtlos, daran etwas zu ändern. Zudem wird angepasstes Denken, das den Erwartungen von Vorgesetzten vauseilend folgt, oft belohnt. Genau dieses Denken erhält aber die bestehenden dysfunktionalen Systeme aufrecht. Es eignet sich auch nicht, um komplexere, widersprüchliche und diffuse Probleme anzugehen. Daher fragen immer mehr Führungskräfte danach, wie sie ihre Mitarbeitenden zu mutigerem und klarem Denken einladen können, wissend, dass die Lösungskompetenz nicht mehr allein bei ihnen liegen kann und sie auf das beste Denken – nämlich eigenständiges – ihrer Kollegen angewiesen sind.

### Die Qualität des Denkens

Nancy Kline, Begründerin des Ansatzes *Thinking Environment*, beschreibt in zehn Komponenten, wie ein Feld zwischen Menschen bereitet werden kann, das zum eigenständigen Denken einlädt: Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Ermutigung, Gelassenheit, Gefühle, Information, Gleichheit, Diversität, einschneidende Fragen und der passende Ort. Denn die Qualität des Denkens hängt maßgeblich davon ab, in welcher Haltung und mit welchem Verhalten uns die anderen, in deren Gegenwart wir denken, begegnen. So kann die Qualität ihrer Aufmerksamkeit frisches, eigenständiges Denken – einschließlich des Fühlens und einer umfassenderen Selbstwahrnehmung – bewirken oder auch verhindern. Um unabhängig denken zu können, sind wir also paradoxerweise auf das Verhalten anderer angewiesen. Denn nur in Verbundenheit lässt sich wirklich gut denken.

Ursprünglich wurde das *Thinking Environment* für ein Setting beim Coaching beschrieben und auch dafür genutzt. Zunehmend besteht aber auch in Organisationen und Unternehmen der Bedarf, Meetings und Sitzungen zu lebendigen und erfrischenden Denkräumen zu machen.

In ein- bis zweitägigen Workshops werden daher Teams oder Gruppen begleitet, die auf praktische Weise erfahren möchten, welche Wirkung es auf die Qualität ihres gemeinsamen Denkens hat, wenn sie einander auf-

merksam und wertschätzend begegnen. Am Anfang steht die Entscheidung, sich für das Denken der anderen wirklich zu interessieren. Statt zuzuhören, um zu antworten, wie wir es üblicherweise tun, geht es jetzt darum, zuzuhören, um beim Gegenüber etwas entstehen zu lassen. In dem Moment, in dem ich beginne, innerlich Antworten zu formulieren, ziehe ich meinem Gegenüber die Aufmerksamkeit ab, und die Qualität seines Denkens ist unmittelbar beeinträchtigt. Darüber hinaus erlebe ich immer wieder, wie gewohnheitsbedürftig es sein kann, wirklich eigenständig zu denken, ohne dabei von anderen, etwa durch Bestätigungen oder Kommentare, gelenkt zu werden. Zeitlich begrenzte und garantiert unterbrechungsfreie Räume werfen einen im besten Sinne auf sich selbst zurück. Was denke *ich* hierzu? Dieses genaue Hinschauen kann auch dazu führen, von den eigenen Gedanken überrascht zu sein. Im Alltag treffen wir diese Bedingungen selten an.

In Zweierkonstellationen, in denen eine Person ihr eigenständiges Denken ausgiebiger erkunden kann, ist diese Haltung leichter einzuüben. Der Gruppenkontext, wie in einem Meeting, ist stärker dialogisch ausgerichtet und erfordert durch die schnelleren Wechsel der Beiträge mehr Achtsamkeit von allen Beteiligten.

Die verschiedenen Formate – wie Runde, offene Diskussion oder ein Dialog zwischen zwei bis drei Personen – sind einfach zu verstehen und anzuwenden; die Haltung ist dabei das Entscheidende. Zum Beispiel wird geübt, dem anderen wirklich zuzuhören, ohne ihn zu unterbrechen – das klingt einfach, erweist sich in der Praxis aber oft als gar nicht so leicht. Durch solche Übungen wird spürbar, dass es hier auf jeden Einzelnen ankommt, denn alle Perspektiven, auch widersprüchliche oder unbequeme, sind wertvoll. Mitunter eröffnen gerade sie eine neue Perspektive.

### Haltung bewahren

Am Ende des Workshops sagen die Teilnehmenden oft, sie hätten die Kommunikation als erstaunlich entschleunigt und dabei ungewöhnlich effektiv erlebt. Sie fühlen sich mehr miteinander und mit ihrer Arbeit verbunden und selbst mehr wertgeschätzt. Alle waren beteiligt und haben sich beteiligt.

Die eigentliche Herausforderung besteht dann darin, die entsprechende Haltung aufrechtzuerhalten – der Sog der Gewohnheit und des oft nicht unterstützenden Umfelds, auch außerhalb der Arbeit, ist stark. Es erfordert Führungskräfte, die das eigenständige Denken ihrer Mitarbeitenden ausdrücklich ermutigen, statt es zu fürchten und zu sanktionieren.

### Neue Denkräume öffnen

In dieser Arbeit wird erfahrbar, wie man aus den Dualitäten richtig – falsch, entweder – oder, Gewinner – Verlierer hinaustreten und gemeinsam ein Feld des Noch-Unbekannten erkunden kann. Dabei können die Beteiligten auch erkennen: Ich bin nicht mein Gedanke.

Der Austausch von vorgefertigten Meinungen ist kein freies Denken. Räume wirklichen Zuhörens erlauben es, aus dem Schlagabtausch von Meinungen und polarisierten Sichtweisen auszusteigen und den „Kampfmodus“, der damit einhergeht, hinter sich zu lassen. Der Profilierungsgeist verabschiedet sich, denn es wird deutlich: In Konkurrenz entsteht kein eigenständiges Denken. Stattdessen wächst eine Gelassenheit und auch Verbundenheit: Ja, auf mich und mein Denken kommt es an, und das gilt auch für alle anderen Anwesenden.

Wäre es nicht vielversprechend, wenn diese Erkenntnis sich auch weit über einen Organisations- und Firmenzusammenhang hinaus verbreitete? Gerade in Zeiten, in denen sich viele gesellschaftliche Debatten zuzuspitzen scheinen, könnten Denkräume eine „Anleitung“ sein, mehr Verbundenheit zu erfahren und zu leben. Und je mehr Menschen die Lust und Freude am eigenständigen Denken entdecken, umso mehr Kapazität wird auch entstehen, unheilsame Systeme, die wir bisher erdulden oder ignorieren, zu verändern und gesünder zu gestalten.

[www.timetothink.com](http://www.timetothink.com)

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

Großzügig umfasst.  
Sanftwarmes  
Geborgensein.  
Vernunft in schön!

Die Bausinger  
Deckenkollektion

Natürlich aus  
Bio-Baumwolle

Regional  
gefertigt



In aller Ruhe zuhause  
stöbern & informieren  
Manufaktur-Katalog 2020:  
[www.bausinger.de/katalog](http://www.bausinger.de/katalog)



**BAUSINGER**  
Ihre Yogamanufaktur  
[www.bausinger.de](http://www.bausinger.de)  
Telefon 07434-600

**GEMEINWOHL  
ÖKONOMIE** Ein Wirtschaftsmodell  
mit Zukunft  
Bilanzierendes  
Unternehmen

Bausinger GmbH, Gottlieb-Daimler-Str. 2, D-72479 Straßberg, [info@bausinger.de](mailto:info@bausinger.de)