

Time to think

Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation

Bearbeitet von
Renate Graßtat, Nancy Kline

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 320 S. Paperback
ISBN 978 3 499 63179 5
Format (B x L): 13,5 x 21 cm

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe aus:

Nancy Kline

Time to think



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

NANCY KLINE **TIME TO THINK**

Zehn einfache Regeln für
eigenständiges Denken
und gelungene Kommunikation

Aus dem Englischen von Renate Graßtat

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Deutsche Erstausgabe
Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek bei Hamburg, Juni 2016
Copyright der deutschsprachigen Ausgabe © 2016
by Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg
Die englische Originalausgabe erschien 1999
unter dem Titel «Time to Think.
Listening to Ignite the Human Mind»
bei Ward Lock Cassell Illustrated, a division
of Octopus Publishing Group Ltd., London.
Copyright © 1999 by Nancy Kline
Redaktion Bernd Jost
Umschlaggestaltung ZERO Werbeagentur, München
Satz Minion PostScript, PageOne,
bei Dörlemann Satz, Lemförde
Druck und Bindung CPI books GmbH, Leck, Germany
ISBN 978 3 499 63179 5

FÜR CHRISTOPHER,
der selbst ein Thinking Environment ist

Inhalt

Danksagung **11** Vorwort zur
deutschen Ausgabe **13** Das «Thinking
Environment» **15** Einführung **17**

TEIL EINS

Ein Thinking Environment: Die zehn Komponenten

1 Warum ein Thinking Environment
wichtig ist **31** 2 Eigenständig denken **36**
3 Aufmerksamkeit **46** 4 Incisive Questions **70**
5 Gleichheit **75** 6 Wertschätzung **80**
7 Gelassenheit **87** 8 Ermutigung **92**
9 Gefühle **95** 10 Information, manchmal **101**
11 Ort **108** 12 Diversität **112**
13 Und was ist mit Alleinsein? **125**

TEIL ZWEI

Ein Thinking Environment erschaffen

I. DIE DENK-ORGANISATION

14 Das Denk-Team **131** 15 Meetings
auf diese Art **134** 16 Getaktetes Sprechen **155**

- 17 Präsentieren auf diese Art **162** 18 Supervision auf diese Art **165** 19 Veränderung in einem Thinking Environment **167**
20 Peer Mentoring **170** 21 Führen auf diese Art **172** 22 Coaching von Führungskräften **175**
23 Wechselwirkungen: Der Einzelne und das Unternehmen **178**

II. JEDEM SEINE ZEIT: DIE DENK-PARTNERSCHAFT

- 24 Die Denk-Sitzung: Einführung **183**
25 Kyles Sitzung **189** 26 Denk-Sitzung Teil 1: Worüber wollen Sie nachdenken? **204**
27 Denk-Sitzung Teil 2: Was möchten Sie erreichen? **209** 28 Denk-Sitzung Teil 3: Was nehmen Sie an? **213** 29 Denk-Sitzung Teil 4: Wenn Sie wüssten ... **224** 30 Denk-Sitzung Teil 5: Schreiben Sie es auf **236**
31 Denk-Sitzung Teil 6: Wertschätzung **238**
32 Zeit braucht es **240** 33 Nachgedanken **245**

TEIL DREI

Die Denk-Gesellschaft

- 34 Einführung: Die Möglichkeiten **249**
35 Gesundheit **251** 36 Schulen **267**
37 Politik **274** 38 Liebesbeziehungen **279**
39 Familien **288**

TEIL VIER

Eine Zukunft des Denkens

40 Um unserer Träume willen **303**

Register **315**

Danksagung

Zum Entstehen von «Time To Think» haben viele Menschen beigetragen. Dabei möchte ich mich für die Hunderte von Menschen bedanken, deren Teilnahme an Kursen und Thinking Sessions in den letzten Jahrzehnten die Ergebnisse ermöglicht haben, die auf diesen Seiten erläutert werden.

Mein besonderer Dank gilt: Jo Adams, Caroline Allen, Tina Breene, Helen Byrne, Frances Fitzgerald, Jane Fitzgerald, Sara Hart, Vanessa Helps, Nancy Hutson, Margaret Legum, Carol Marzetta, Carol Painter, Jerry Polanski, Janice Rous, Christopher Spence und Shirley Wardell für ihre besondere Hilfe bei der Erstellung des Manuskripts.

Merl Glasscock danke ich dafür, dass sie sofort und unmissverständlich gesagt hat, dass Time To Think, der neue Name meiner Beratungsfirma, auch der Titel des Buches sein sollte. Das hat mir das Schreiben ermöglicht.

Der Begriff Thinking Environment, nun ein fester Bestandteil in diesem Verhaltensmodell, war zu anderer Zeit Thema einer frustrierenden Suche meinerseits. Lovell Glasscock löste dieses Problem, indem er die richtige Frage stellte und sich die Antwort aufmerksam anhörte. Dann sagte er ganz klar: «Warum nennst du es nicht Thinking Environment?» Dafür werde ich immer dankbar sein.

Ganz besonderer Dank an meine Lektorin Deborah Taylor vom Verlag Cassell PLC, die an dieses Buch glaubte, sich dafür einsetzte und für mich in jeder Phase ein Thinking Environment schuf.

Schließlich hatte mein Ehemann Christopher Spence von den vorsichtigen, zerbrechlichen Anfängen dieser Arbeit vor fünfzehn

Jahren bis hin zu dem heute vorliegenden klaren Aufbau des Thinking-Environment-Prozesses einen starken Einfluss und eine Leitfunktion. Seine eigene Art der Kommunikation und sein Führungsstil sind Verkörperungen dieser Theorie. Er ist ein Pionier, der die Prinzipien und die Praxis des Thinking Environment in die Bereiche des Gesundheitswesens, der Organisationen, der Politik, Freundschaft und Ehe einbringt. Durch das Schreiben dieses Buches hoffe ich, etwas von der Freude ausgedrückt zu haben, die wir in der gemeinsamen Beobachtung und im Besprechen dieses Prozesses erfahren haben.

Der Rowohlt Verlag dankt Marion Miketta, Thinking Environment Coach und Facilitator, für ihre aufmerksame Durchsicht der deutschen Übersetzung und ihre Hilfe bei der richtigen Formulierung der Fachterminologie.

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Mit dieser deutschen Ausgabe von «Time to Think» heiÙe ich Sie in der Zukunft willkommen. Die Zukunft der Arbeitswelt, der Gruppen, des Coaching, der Beziehungen, der Schule und Ausbildung wird, so scheint es jetzt, in großem Umfang so aussehen. Es muss es einfach. Und wir wissen jetzt, dass es möglich ist.

Achtzehn Jahre nach dem Erscheinen der Originalausgabe und fünfunddreißig Jahre nach meinen ersten Lösungsversuchen der Frage «Wie können wir uns gegenseitig dabei helfen, eigenständig zu denken?» berichten Tausende von Leuten aus den meisten Teilen der Welt von atemberaubenden Ergebnissen und von der auch im Alltag umfassenden Anwendbarkeit dieser zehn Regeln des Zusammenseins, die ich «Thinking Environment» nenne.

Menschen und Teams sparen Zeit, sie sparen Geld, sie sparen Energie. Vor allem bewahren sie die Unabhängigkeit des menschlichen Geistes. Sie entdecken, dass ein Thinking Environment zu schaffen bedeutet, die Qualität des Denkens, der Entscheidungen und des Handelns hervorzubringen, nach der wir uns alle sehnen und die die Welt dringend braucht. Es bedeutet auch, Freude zu erwecken und Respekt zu instituieren, da jeder zu begreifen beginnt, dass er wichtig ist.

Diese Veröffentlichung ist das Feiern des immer größer werdenden Erfolgs der jahrelangen Erforschung und Anwendung dieser Methode. Es ist auch ein freudiges BegrüÙen der vor uns liegenden aufregenden Reise, auf der wir alle mehr aus unserer Erfahrung lernen und herausfinden werden, was nötig ist, damit Menschen ihr Recht und ihre brillante Fähigkeit, eigenständig zu denken, wiedergewinnen und wir alle in einem noch nie da

gewesenen Maß an Klarheit und Eleganz zusammen denken können.

Willkommen!

Nancy Kline

Das «Thinking Environment»

Alles, was wir tun, hängt in seiner Qualität von unserem vorherigen Denken ab.

Die Qualität unseres Denkens ist abhängig von unserer Aufmerksamkeit füreinander.

Das Denken in seiner besten Form ist nicht nur eine kühle Verstandestätigkeit. Es ist auch eine Sache des Herzens.

Ein Thinking Environment ist das Zusammenwirken von zehn Bedingungen, unter denen die Menschen eigenständig denken können – mit Genauigkeit, Vorstellungskraft, Mut und Souveränität.

Das Zuhören auf diese Weise entfacht die Gedanken.

Zwischen Ihnen und einem Quell guter Ideen steht eine einschränkende Annahme. Diese kann mit einer «Incisive Question» beseitigt werden.

Incisive Questions erhöhen die funktionale Intelligenz des Menschen.

*Ein Thinking Environment ist etwas Natürliches und dennoch selten. Es ist durch einen negativen Umgang miteinander aus unserem Leben und aus unseren Unternehmen herausgedrängt worden.
Unternehmen, Familien und Beziehungen können wieder zu*

*Thinking Environments werden, wo gute Ideen sprudeln,
Handlungen folgen und die Menschen aufblühen.
«Time To Think» ist eine umfassende Auseinandersetzung mit
dieser zeitgemäßen, in sich vollendeten Theorie und ihrer
Lehre des menschlichen Verhaltens.*

Einführung

Am Tag bevor sie starb, sagte meine Mutter etwas völlig Überraschendes zu mir: «Ich muss mich entschuldigen», sagte sie, «für das Chaos, das meine Generation über die deine gebracht hat. Ich wünschte, ich hätte dir ein besseres Erbe hinterlassen können. Ich hoffe nur, ich habe dir ausreichend Mut mit auf den Weg gegeben, um dich mit dem, was wir angerichtet haben, auseinanderzusetzen – und auch mit dem notwendigen Quantum Hoffnung, um etwas dagegen zu tun.

Aber wie auch immer: Denk daran, es ist nicht deine Schuld. Das alles hat schon lange vor deiner Geburt begonnen.»

Meine Mutter war weder Soziologin noch Managerin oder Unternehmensberaterin. Sie war ein ganz normaler Mensch und genau wie die meisten Menschen, denke ich, erschüttert von dem, was in der Welt vor sich ging. Ich weiß nicht, ob sie mit dem Chaos, das sie angesprochen hatte, die Macht-Kriege meinte, die Tatsache, dass Menschen zwischen Abfällen auf Kanalgittern schliefen, die 60-Stunden-Woche für Büroangestellte oder das Verstummen des Insektengesangs in den brennenden Regenwäldern.

Tatsächlich war es wohl all das zusammen. Ich habe sie nicht gefragt, sondern nur in den Arm genommen und ihr gesagt, dass die wunderbarste Hinterlassenschaft für mich sie selbst gewesen sei.

Und das stimmte. Sie hatte mir, meiner Schwester und meinem Zwilling Bruder – und jedem, mit dem sie in Berührung kam – nicht nur den Mut gegeben, dem Chaos zu begegnen, sondern auch das wichtigste Werkzeug, um damit umzugehen.

Ohne es zu wissen, hatte sie auch der Geschäftswelt, Organisationen und Regierungen eine Schlüsselkompetenz zur Führung hinterlassen.

Sie hatte uns zugehört.

Sie hatte uns Zeit und Raum zum Denken gegeben.

Dieses Buch handelt nicht von meiner Mutter. Es handelt nicht einmal vom Zuhören – zumindest nicht so, wie man es normalerweise tut. Es geht vielmehr darum, was geschehen kann, wenn man so meisterhaft zuhört, wie sie es tat, wenn man den Menschen durch höchste Aufmerksamkeit seine Wertschätzung erweist und sie in ihren Grundfesten erschüttert, indem man sie überzeugt, dass sie für sich selbst denken können; wenn man sie ins Herz schließt und ihnen zeigt, dass sie selbst und das, was sie denken, eine ganz wesentliche Rolle spielen.

Dieses Buch handelt auch von Incisive Questions, Fragen, die Blockaden überwinden und es möglich machen, an Dinge zu denken, die vorher unvorstellbar schienen.

Mit dieser besonderen Art des wertschätzenden Zuhörens und mit Incisive Questions löst man Probleme, die man für unlösbar gehalten hatte, und es lassen sich Beziehungen und Organisationen aufbauen, die vor neuen Möglichkeiten geradezu überquellen.

Die Art, wie meine Mutter zuhörte, war ungewöhnlich. Ihre Aufmerksamkeit war so voller Achtung, ihre Miene so anhaltend ermutigend, dass man in ihrer Gegenwart vollkommen klar denken konnte und plötzlich verstand, was vorher verwirrend war. Und so kam man auf völlig neue, überraschende Ideen. Was vorher langweilig und eintönig war, fand man plötzlich aufregend. Man setzte sich mit den Dingen auseinander. Man löste ein Problem. Man fühlte sich wieder gut.

Sie war einfach da, ganz bei dir, und wartete gebannt, dass vielleicht ein brilliant formulierter Satz aus deinem Mund sprudeln oder ein Einfall ihr den Atem verschlagen würde. Es war ein so natürlicher Vorgang, dass man ihn gar nicht richtig bemerkte. Man fühlte sich einfach wohl dabei. Für sie war es im Grunde nicht einmal ein «Vorgang». Es war einfach Teil des Lebens.

Sie schenkte einem nur ihre Aufmerksamkeit. Aber die Art ihrer Aufmerksamkeit war «katalytisch». Es sollte 40 Jahre dauern, bis ich verstehen würde, welche Kraft darin steckte.

Nach der Universität, mit einer Ausbildung in Pädagogik, Psychologischer Beratung und Philosophie, inspiriert von Descartes, machte ich mich auf die Suche nach der grundlegendsten Wahrheit, die ich finden konnte. Schließlich entschied ich mich für die Beobachtung, dass alles, was wir tun, in seiner Qualität davon abhängt, was wir zunächst einmal denken. Wie bestimmt, wie unbesiegtbar oder charismatisch jemand auch sein mag, so ist doch jede seiner Handlungen nur so gut wie die Idee dahinter. Ich war von der Tatsache gefesselt, dass das Denken zuerst kommt. Daraus folgte dann, dass wir, wenn wir unser Tun verbessern wollen, zuerst das Denken verbessern müssen.

Später gründete ich zusammen mit meinen Kollegen eine Quäker-Schule, weil wir jungen Menschen im Teenager-Alter dabei helfen wollten, für sich selbst zu denken. Doch wir wussten nicht wirklich, wie wir das bewerkstelligen konnten. So beobachteten wir einige Jahre lang, in welchen Situationen unsere Schüler und Schülerinnen klar und eigenständig dachten und in welchen nicht.

Wir stellten fest, dass der IQ, das Alter, der soziale Hintergrund, das Geschlecht und selbst die Erfahrungen überraschend wenig mit den Momenten zu tun hatten, in denen die Schüler und Schülerinnen «gut» dachten. Der wichtigste Faktor, wenn es darum ging, ob sie zu einem bestimmten Zeitpunkt eigenständig und unvoreingenommen denken konnten oder nicht, schien der zu sein, wie sie von den anderen Menschen um sie herum behandelt wurden.

Wir stellten fasziniert fest, dass vieles von dem, was wir bei anderen Menschen wahrnehmen, wenn sie in unserem Beisein nach neuen Gedanken suchen, unsere Wirkung auf sie widerspiegelt. Damit waren wir einen Schritt weiter, denn als wir erst einmal ent-

deckt hatten, was dieses denkenfördernde Verhalten ausmachte, konnten wir es lernen und weitergeben. Anders als der IQ oder der familiäre Hintergrund war das Verhalten gegenüber anderen ja nicht naturgegeben. Es konnte verändert werden.

Das Kollegium staunte. Selbst der am wenigsten kluge Schüler schien klüger, wenn er auf eine bestimmte Art behandelt wurde. Mit den Jahren, als wir den Komponenten dieser «Denkumgebung» auf die Spur kamen, dachte ich von Zeit zu Zeit an meine Mutter zurück.

Ich erinnerte mich, dass die Art und Weise, in der sie Aufmerksamkeit gewährte, den Menschen geholfen hatte, besser zu denken, eigenständig zu denken, manchmal zum ersten Mal in ihrem Leben. Ich erforschte meine Erinnerungen genauer und begann zu verstehen, wie diese Dynamik ablief. Ihre Tiefgründigkeit wurde sanft überdeckt durch die Art, wie die Augen meiner Mutter ganz selbstverständlich auf mir ruhten, wie sie sich zurücklehnte und den Kopf in die Hand legte, völlig ungezwungen und gelassen, wie sie ihre Beine unter ihrem Rock verschränkte und es sich bequem machte. Mir kam zu Bewusstsein, in welchem Ton sie sprach und welche Laute sie von sich gab. Ich weiß noch, dass sie gelacht hatte, aber immer nur mit mir zusammen, niemals auf meine Kosten. Ich erinnere mich daran, wie wichtig ihr die Umgebung war, in der wir lebten, und wie sehr ich mich dort ernst genommen fühlte.

Ich ging noch einmal in Gedanken durch, wie sehr ich mich ihr ebenbürtig gefühlt hatte und wie sie mich bei den meisten Themen ermutigt hatte, bis an die unerforschten Grenzen meiner Vorstellungen zu gehen; sie schien niemals beunruhigt und wollte sich auch niemals mir gegenüber durchsetzen. Ich weiß noch, wie gelassen sie blieb, wenn ich etwa weinte oder eingestand, manchmal Angst zu haben. Ich bemerkte, dass sie mir an einem bestimmten Punkt genau die Informationen zukommen ließ, die ich brauchte, ohne sie mir aufzudrängen. Ich weiß noch, wie viel häufiger sie

mich ermutigte als kritisierte, dass sie mich nicht unterbrach und meine Sätze nicht für mich beendete und wie ihre Augen aufleuchteten, wenn ich einen Weg gefunden hatte, etwas auf eine neue und präzise Weise auszudrücken.

Ich begann zu verstehen, dass diese einfachen Dinge eine große Kraft besaßen. Meine Kollegen und ich erkannten ein System darin, das sich reproduzieren ließ.

Der Schlüssel für das Verhalten war Aufmerksamkeit. Viel später einmal fasste ein Klient, beruflich in einer Führungsposition, es so zusammen: Die Qualität unserer Aufmerksamkeit bestimmt die Qualität des Denkens von anderen.

- Alles, was wir tun, wird zunächst davon bestimmt, was wir denken, und
- unser Denken hängt von der Aufmerksamkeit füreinander ab.

Wenn diese beiden Aussagen wahr wären (und sie schienen unwiderlegbar), schlossen wir, wäre vielleicht das Wichtigste, was wir mit unserem Leben und mit unseren Führungsaufgaben anfangen könnten, den Menschen so achtsam und genau zuzuhören, ihnen so respektvoll Aufmerksamkeit zu zollen, dass sie beginnen würden, eigenständig zu denken, in aller Klarheit und völlig unvoreingenommen.

Incisive Questions: Wenn gutes Zuhören nicht ausreicht

Obwohl die Aufmerksamkeit, mit der wir uns gegenseitig bedachten, ein entscheidender Faktor war, merkten wir bald, dass dieses genaue Zuhören, bei aller Wirksamkeit, manchmal nicht ganz ausreichte. Es brauchte noch etwas anderes – etwas, was die Überwindung von Denkblockaden möglich machte, die auch die fachkundigste Aufmerksamkeit nicht hatte beseitigen können.

Auf unsystematische Weise, fast zufällig, hatten wir bereits die Blockaden aus dem Weg geräumt. Wir wussten, dass dieser Prozess etwas mit Fragen zu tun hatte. Aber wir wussten nicht genau, wie bestimmte Fragen wirkten oder wie man sie jedes Mal erneut so stellen konnte, dass sie zum Erfolg führten. Auch wussten wir nicht einmal, um was für Arten von Blockaden es sich handelte. Wir konnten jedenfalls anderen nicht beibringen, was wir taten. So konnten wir sie zwar beeindrucken, aber nicht selbst dazu befähigen.

Erst nach zwei Jahren weiterer Übung und Beobachtung erkannten wir das Offensichtliche: Bei den Blockaden handelte es sich fast immer um Vorannahmen, die beim Denken unbewusst am Werk waren, Annahmen, die einem als Realität erschienen. Diese einschränkenden Annahmen verhinderten, dass die Ideen weiter fließen konnten. Von all den Begrenzungen des Denkens – und von ihnen gibt es viele – schienen diese einschränkenden Vorannahmen am verheerendsten.

Wir sahen bald, dass es drei Arten von Annahmen und einige Unterarten gibt. Und wir stellten fest, dass allein das Erkennen dieser verschiedenen Typen von Annahmen, die das Denken behindern, schon dazu beitrug, sich von ihnen zu befreien.

Wir analysierten die Fragen, die allem Anschein nach zu guten Ergebnissen führten, bis wir sie schließlich verstanden. Ihr Aufbau war klar, logisch und reproduzierbar. Und das Beste war, dass man sie gut vermitteln konnte.

Im Laufe der Jahre verbesserten wir also diesen grundlegenden, aber sehr wirksamen Prozess des Zuhörens durch einen ebenfalls sehr wirksamen Prozess, den wir «Incisive Questions» nennen, so dass der menschliche Geist, zunächst einmal freigesetzt durch diese besondere Qualität höchster Aufmerksamkeit, sich auch über die hinderlichen Vorannahmen hinwegsetzen und sich Dinge vorstellen kann, die bis dahin unvorstellbar schienen.

Die zehn Komponenten

Schließlich stellte sich heraus, welche grundlegenden Verhaltensweisen den Menschen halfen, eigenständig zu denken. Es gab offenbar zehn davon, und die meisten waren ganz einfach. Es ging um zehn verschiedene Arten des Miteinander, zehn Arten, wie man mit anderen Menschen umgeht. Die Verbindung aus ihnen allen nannten wir «Thinking Environment», also «Denkumgebung».

Es zeigte sich, dass man keinen IQ von 180 braucht, keinen Abschluss von Oxford oder Cambridge, keinen glanzvollen Lebenslauf, um klar und kreativ eigenständig zu denken. Es geht nur darum, in diese zehn Dinge einzutauchen, und dann kann man großartig denken. Und mutig handeln.

Das «Thinking Environment»: ein praktisches Modell

Mein Berufsalltag besteht inzwischen ausschließlich darin, diesen Prozess an andere Menschen weiterzugeben. Meine Kollegen und ich vermitteln durch die Firma «Time To Think» Organisationen, wie sie zu Denkumgebungen werden. Insbesondere zeigen wir ihnen, wie man auf diese Weise eine effektive Teamarbeit entwickelt. Wir helfen auch dem Einzelnen, ein sogenannter «Denk-Partner» zu werden und mit anderen zusammen «Denk-Sitzungen» abzuhalten, die zu einer schnellen und verlässlichen persönlichen Weiterentwicklung führen. Und wir zeigen Paaren und Familien, wie man achtsam miteinander umgeht.

In praktisch jeder Umgebung, in der Menschen zusammenkommen und miteinander kommunizieren, stellt sich heraus, dass dieser Prozess funktioniert. Manche sagen sogar, dass sie es nicht für möglich gehalten hatten, in so kurzer Zeit mit so vielen guten Ideen aufwarten zu können. Außerdem meinen sie, dass sich die Ideen schneller und mit mehr Sicherheit in die Praxis umsetzen

lassen, nachdem sie Zeit hatten, auf diese Weise zu denken. Den Leuten gefällt zum einen die zwingende Logik dieses Prozesses, aber auch seine Harmonie.

Genau so sollte das Leben sein, sagen sie dann.

Das überrascht mich nicht. Ich glaube auch, dass eine Denkumgebung genau so ist, wie eigentlich das Leben, die Arbeit, die Liebe und alles Menschliche sein sollten. Ich bin der Meinung, dass es unsere erste Pflicht als Mensch ist, uns gegenseitig zu helfen und das zu tun, was in unserer Natur liegt. Und natürlich ist das eigentliche Wesen unseres Menschseins die Fähigkeit, eigenständig zu denken. Unser Geist wurde mit der erstaunlichsten Exaktheit so konzipiert, dass wir genau dies tun können.

Vor kurzem wurde ich von einer Dame darüber aufgeklärt, wie man ein Thinking Environment zusammenfassend definieren kann. Wir waren zusammen bei einem Geschäftsempfang. Früh am Morgen, als ich mich für den Empfang anzog, hatte ich geprobt, was ich sagen würde, falls jemand fragen würde – wie es unausweichlich geschieht: «Und was machen Sie?»

Vor solchen Momenten kann man es leicht mit der Angst zu tun bekommen, denn man hat normalerweise kaum vier Sekunden zum Antworten, bevor der Blick der fragenden Person wieder abgeschweift ist und den Raum in dieser hochprofessionellen Netzwerk-Manier nach einer prestigeträchtigeren oder interessanteren Person abgesucht hat. Also bereitete ich, während ich mein Haar einsprühte, meine Vier-Sekunden-Antwort vor.

Später beim Empfang erwiderte ich, als tatsächlich jemand fragte: «Und was machen Sie, Nancy?» – «Ich bin Geschäftsführerin von Time To Think, einer internationalen Beratungsfirma für Führungskräfte, die den Mitarbeitern in Unternehmen beibringt, sich gegenseitig darin zu unterstützen, eigenständig zu denken.» Vier Sekunden.

Ich lächelte. Die Dame nippte an ihrem Wein und sagte: «Oh,

wirklich? Wie um Himmels willen stellen Sie das an?» Sie war noch nicht dabei, mit ihrem Blick den Raum nach anderen Leuten abzusuchen.

Das gefiel mir so gut, dass ich ihr praktisch meinen gesamten Einführungsvortrag hielt. Und am Ende meiner ausschweifenden Darbietung sagte sie: «Oh, ich verstehe. Mit anderen Worten (sie meinte wahrscheinlich «weniger»): Wenn man die richtigen Bedingungen herstellt, dann werden die Menschen eigenständig denken.»

«Genau das», sagte ich kleinlaut.

Schaffen Sie eine bestimmte Umgebung, und die Leute werden eigenständig denken. So einfach ist es.

Wir können jederzeit eine Denkkumgebung für uns herstellen. Wir können dies im Büro, beim Warten auf den Bus, beim Gemüseschneiden, beim Spaziergang mit dem Hund, im Labor, am Kamin, am Telefon, im Bett und selbst auf einer Konferenz an einem imposanten Mahagoni-Tisch tun. Die Qualität unserer Aufmerksamkeit und der Incisive Questions kann zum Bestandteil unseres Lebens werden.

Dieses Buch: eine Zusammenfassung

Dieses Buch hat vier Teile. Der erste Teil befasst sich ausführlich mit den zehn Komponenten einer Denkkumgebung. Der zweite Teil beschreibt die beiden wichtigsten Anwendungen der Theorie: die Denk-Organisation und die Denk-Partnerschaft. Im dritten Teil wird dargestellt, wie fünf wichtige Schauplätze des menschlichen Lebens (Gesundheit, Lehre, Politik, Liebesbeziehungen und Familie) sich verändern könnten, wenn sie zu Denkkumgebungen werden. Der vierte Teil bezieht sich auf unsere Träume für die Welt und räumt ein: Bis wir frei sind, eigenständig zu denken, sind unsere Träume nicht frei, sich zu entfalten.

Die Vorzüge eines Thinking Environment

Unsere Welt in ein Thinking Environment zu verwandeln wird uns allen alles abverlangen. Warum sollten wir es also auf uns nehmen?

Weil unser Leben immer schwieriger wird. Veränderungen lassen unsere Organisationen anschwellen; Angst schränkt unsere Sicht ein. Aufgrund dieser außer Kontrolle geratenen Welt ist es an der Zeit, selbständig zu denken.

Auch wenn gerade immer mehr Menschen sagen: «Wir können uns nicht die Zeit nehmen, darüber nachzudenken, was wir tun, wir sind viel zu beschäftigt damit, es zu tun», ist es gerade deshalb Zeit zum Denken. Tatsächlich bedeutet, sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen, Zeit zum Leben zu gewinnen.

Wir sollten eine Denkkumgebung erschaffen, weil sie etwas bewirkt. Weil davon alles abhängen kann. Und wenn man das gut beherrscht, hat man ein Instrument für das ganze Leben.

Ich glaube, dass es Zeit ist, die Denkkumgebung zum Herzstück von Organisationen, Beziehungen und Familien zu machen. Wir haben zu lange darauf verzichtet. Und das zeigt sich jetzt.

Wenn wir die Theorie und den Umgang mit einer Denkkumgebung meistern, bereichern wir unsere Arbeit, unser Leben und unsere Beziehungen. Unternehmen produzieren bessere Ideen in kürzerer Zeit und mit besseren Geschäftsergebnissen. Sie erhöhen auch die Motivation und die Bindung ihrer Mitarbeiter an die Firma. Und Kinder, die in einem Thinking Environment aufwachsen, gehen tatsächlich besser mit anderen um und entwickeln mehr Verantwortungsgefühl.

All dies ist Grund genug. Aber vielleicht ist das Wichtigste, dass wir durch den Schritt in diese Richtung – indem wir unsere Welt in eine Denkkumgebung verwandeln, in einen solch anregenden, freundlichen, lebendigen und authentischen Ort, wo geistiges

Potenzial nicht verschwendet und Gefühle nicht mit Füßen getreten werden – nicht nur die Dinge für uns selbst verbessern, sondern vielleicht auch ein Erbe erschaffen können, das wir mit Stolz hinterlassen.