

CAROLIN WOLF

# GEMEINSAM

# DENKEN

DIE VUKA-WELT  
BRAUCHT MEHRERE  
KÖPFE





CAROLIN WOLF

GEMEINSAM

DENKEN DIE VUKA-WELT  
BRAUCHT MEHRERE  
KÖPFE

**Carolin Wolf**

Gemeinsam denken

Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe

1. Auflage 2019

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-470-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-471-2 (E-Book, PDF)

Direktbezug unter [www.BusinessVillage.de/bl/1078](http://www.BusinessVillage.de/bl/1078)

**Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Illustrationen auf dem Umschlag und im Buch**

Britta Döring, <http://www.bridhadesign.de>

**Autorenfoto**

Jan Ladwig, <https://www.janladwig.com>

**Druck und Bindung**

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

**Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhalt

<b>Über die Autorin</b> .....	9
<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1. Unsere heutige Welt braucht mehrere Köpfe</b> .....	15
1.1 Unsere heutige Welt – eine VUKA-Welt .....	18
1.2 Gemeinsam Denken .....	21
<b>2. Gemeinsam getragener Sinn – gelebte Antwort auf die VUKA-Welt</b> .....	29
2.1 Beispiel für den Auftakt in einem Change-Projekt eines mittelständischen Unternehmens .....	34
2.2 Ausflug: Gemeinsam Denken in evolutionären Organisationen .....	36
<b>3. Türöffner für gemeinsames Denken</b> .....	43
3.1 Mitgestalten .....	44
3.2 Wir sind Lernende .....	49
3.3 Gemeinsames Denken braucht Zeit .....	51
3.4 »Ohne Körper kommt mein Kopf nicht durch die Tür« .....	54
3.5 Gemeinsames Denken braucht das gesamte Gehirn .....	58
<b>4. Förderliche innere Haltung und Ausrichtung des Einzelnen</b> .....	63
4.1 Ambivalenzen balancieren, Vielschichtigkeit nutzen .....	65
4.2 Fokus auf den nächsten machbaren Schritt .....	76
4.3 Offene Haltung gegenüber Ungewissheit – Effectuation-Prinzipien statt Absicherungskultur .....	79
<b>5. Förderliche Haltung und Ausrichtung der Gruppe</b> .....	87
5.1 Das Synchronisieren in der Kommunikation begrüßen – Abschied von klassischen Sender-Empfänger-Modellen .....	88
5.2 Worte schaffen Realität .....	95
5.3 Forscher statt Prediger .....	97
5.4 Kooperation statt Konflikt .....	104

<b>6. Ein Werkzeug für alles – nein danke .....</b>	<b>115</b>
6.1 Qualifizierte Diskussion und systemischer Dialog .....	119
6.2 Der Satellit Intervention .....	123
<b>7. Theater-Meeting oder Meeting-Theater? .....</b>	<b>129</b>
7.1 Meeting Detox als erstes Mittel der Wahl! .....	133
7.2 Der passende räumliche Rahmen .....	136
7.3 Geteilte Verantwortung .....	141
7.4 Lösungsansätze, wenn das Gefühl da ist, im Meeting nicht ausreichend zum Zug zu kommen .....	143
<b>8. Das Miteinander pflegen .....</b>	<b>147</b>
8.1 Eine gemeinsam getragene Meeting-Etikette .....	148
8.2 Verabredungen und Rituale, die das gemeinsame Denken im Meeting unterstützen.....	152
<b>9. Handwerkliche Fähigkeiten, die gemeinsames Denken in Meetings unterstützen .....</b>	<b>159</b>
9.1 Visualisierung .....	160
9.2 Erfolgreiches Brainstorming als Auftakt zum gemeinsamen Denken .....	168
9.3 Gemeinsam Denken in Projektgruppen .....	169
9.4 Das Handwerk der Moderation – Vertrauen in die Selbstorganisation .....	179
<b>10. Tragfähige Entscheidungen .....</b>	<b>183</b>
10.1 Ambivalenzen und Risikokompetenz .....	184
10.2 Entscheidungen in Gruppen.....	187
10.3 Systemisches Konsensieren (SK).....	190
10.4 Spielarten: Kombination Systemisches Konsensieren und Daumenabstimmung .....	196
10.5 Praxistipps: Als Gruppe fokussiert Entscheidungen treffen .....	197
<b>11. Gemeinsam Denken in Tagesveranstaltungen .....</b>	<b>201</b>
11.1 Neues einladen .....	203
11.2 World Café .....	209
11.3 Open Space .....	215
11.4 Ablauf der dreitägigen Metalog-Konferenz zur Innovation .....	218

<b>12. Zutatenliste für gemeinsames Denken .....</b>	<b>223</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>229</b>
Literaturverzeichnis .....	230
Anmerkungen .....	234





# Über die Autorin



Carolin Wolf ist seit 2001 gemeinsam mit ihrem Ehemann, Rainer Oberkötter, Geschäftsführerin von Wolf&Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind das Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen, das betriebliche Gesundheitsmanagement ebenso wie die Konfliktklärung. Bei der Unternehmensgröße und -art der beratenen Unternehmen sind sie nicht festgelegt. Sie arbeiten sowohl mit klein- und mittelständischen Unternehmen, DAX-Konzernen als auch mit Ehrenamtsorganisationen zusammen. Die Diplom-Psychologin ist als hypnosystemische Beraterin und Effectuation Expertin tätig und schon seit vielen Jahren auf der Spurensuche, wie es vor allem in einem Umfeld von Ungewissheit gut und freudvoll gelingen kann, gemeinsam zu denken und handeln.

## **Kontakt**

E-Mail: [c.wolf@wolf-oberkoetter.de](mailto:c.wolf@wolf-oberkoetter.de)

Web: [www.wolf-oberkoetter.de](http://www.wolf-oberkoetter.de)



# Vorwort



»In Zukunft nur zusammen« lautete der Titel der Einladung der GLS Bank zu ihrer Jahresversammlung 2019. Co-Creation und multilaterale Verträge scheinen in Anbetracht unserer Herausforderungen mit zunehmender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit notwendiger denn je. Wir befinden uns in einer Zeit, die auch als Butterland beschrieben werden kann. Der Begriff »Butterland<sup>1</sup>«, der ursprünglich aus der Seefahrt stammt und dort Land bezeichnet, welches letztendlich keines ist, wie zum Beispiel Nebelbänke und Lichtreflexionen, beschreibt wie die sogenannte VUKA-Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, oft auf uns wirkt: Unschärf, diffus und in jedem Fall nicht mit dem üblichen Repertoire beherrschbar.

Vor diesem Hintergrund lädt dieses Buch dazu ein, *Gemeinsames Denken* als Haltung und Methode zu erproben, um in einer zunehmend komplexen und diffusen Welt tragfähige Entscheidungen zu treffen und Handlungen hierauf aufzubauen. Dieses Buch will die Erfordernis eines gemeinsamen Denkens bekräftigen und die Lust darauf verstärken. Es werden Rahmenbedingungen, förderliche Haltungen und Verhaltensweisen sowohl von Einzelnen als auch im Zusammenwirken in der Gruppe ebenso wie unterstützende Kommunikationsformate beschrieben. Der Untertitel dieses Buches hätte auch »Wirksame Workshops« lauten können. Allerdings hätte das Wort Workshop schon zu stark eingegrenzt und wir profitieren gerade von vielfältigen Kommunikationsformaten. Ich freue mich, auf den folgenden Seiten mir wichtige Wegbegleiter, sowohl aus der Fachwelt als auch aus der Praxis, miteinander zu verweben. In einem Best-of möchte ich diese langjährigen Erfahrungen zur Verfügung stellen, da ich fest davon überzeugt bin, dass sie nützlich für das Bewältigen unserer gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen sind.

Was erwartet Sie nun im Detail auf den folgenden Seiten? Zunächst startet Kapitel 1 mit einem Blick auf die VUKA-Welt und der damit verbundenen Notwendigkeit für *gemeinsames Denken*. Von hier aus wendet sich der Blick auf das Fundament des gemeinsamen Denkens: dem gemeinsam

getragenen Sinn. Kapitel 2 stellt im Weiteren Organisationen, die dies besonders pflegen, sogenannte evolutionäre Organisationen, vor. Kapitel 3 legt den Fokus auf wesentliche Türöffner für gemeinsames Denken: Den Rahmen für Mitgestaltung, ein Umfeld des Lernens, ausreichend Zeit und, nicht zu vergessen, die stimmige Verfassung von Gehirn und Körper. Förderliche Haltungen und Ausrichtungen des Einzelnen finden Sie in Kapitel 4. Hierunter fallen ein wohlwollender Umgang mit Ambivalenzen ebenso wie der Fokus auf den nächsten machbaren Schritt und eine offene Haltung gegenüber Ungewissheit. Kapitel 5 weitet den Blick auf das Miteinander: Synchronisieren in der Kommunikation, Einfluss der Wortwahl, Kooperation statt Konflikt.

Das sechste Kapitel hat die Überschrift: Ein Werkzeug – nein danke. In meinen Augen ist das variable Einsetzen der qualifizierten Diskussion sowie des systemischen Dialogs ein wichtiger – im Alltag vieler Unternehmen völlig vernachlässigter – Stellhebel. Ganz zu schweigen von der positiven Wirkung des Kommunikationsformates der Intervision. Die Kapitel 7 bis 9 betrachten die Möglichkeiten erfolgreichen gemeinsamen Denkens in der qualifizierten Diskussion in Meetings. Hier lade ich Sie ein, gut zu prüfen, welche Meetings in welcher Besetzung und mit welchen Durchführungsqualitäten sinnvoll sind, einschließlich der Meeting-Etikette, hilfreicher Rituale und den gekonnt eingesetzten handwerklichen Fähigkeiten aus dem Bereich der Visualisierung. Ein Ausflug in die Welt der Projektarbeit und der Fokus auf das Zusammenspiel von Moderation und Selbstorganisation schließen sich an. Kapitel 10 widmet sich der Entscheidungskompetenz in Gruppen. Hier begegnet Ihnen (erneut) der Umgang mit Ambivalenzen, das Erobern einer Risikokompetenz und das Entscheidungsverfahren des systemischen Konsensierens. In Kapitel 11 schwenkt der Fokus zu Veranstaltungsformaten. Eine stimmige Rahmung bietet der U-Prozess von Otto Scharmer, ein Veränderungsleitfaden, der das Lernen und Handeln nicht aus der Vergangenheit, sondern aus der sich im Entstehen befindenden Zukunft ableitet. Sie finden in diesem Kapitel Formate, die nach meiner Erfahrung das Denken in Gruppen gut unterstützen, wie den Open Space, das

World Café und die Metalog-Konferenz. Kapitel 11 schließt mit der Skizze einer dreitägigen Metalog-Konferenz zum Themenfeld Innovation.

Der gemeinsam getragene Sinn ist ebenso wie der klare Rahmen für das Mitgestalten ein roter Faden. All die in diesem Buch vorgestellten methodischen Impulse erhalten ihre Eintrittskarte in die tägliche Anwendung erst durch ein klar erkennbares Wofür im jeweiligen Kontext. Diesen Aspekt finden Sie auch in Kapitel 12 mit der Zutatenliste für gemeinsames Denken.

Abschließend noch eine Anmerkung zum Gendern: Ich versuche dies so leserfreundlich wie möglich. Sollte es aufgrund der Lesbarkeit nur möglich sein, sich auf ein Geschlecht zu beschränken, wähle ich das weibliche Geschlecht und bitte alle anderen, sich in diesen Fällen mit angesprochen zu fühlen.

»In Zukunft nur zusammen« war auch das Motto bei der Erstellung dieses Buches: Es wäre nie ohne die zahlreichen Begegnungen und Lernerfahrungen in den Beratungen, Workshopmoderationen oder Coachings möglich gewesen. Einen Dank allen Beteiligten hierfür. Einen besonderen Dank für die langjährige gemeinsame Arbeits-, Lern- und Lebenszeit an Rainer Oberkötter. Ein weiterer Dank an alle, die mit mir am Manuskript gefeilt haben, insbesondere Christos Broussas, Nicole Eichberg, Anja Heringhaus Lübbers, Katherine Kerschen, Dagmar Regorsek, Marie Rütten, Armin Windel und Silvia Wolf. Und nicht zu vergessen die Grafiken von Britta Döring.

Viel Vergnügen bei der Spurensuche hin zum *gemeinsamen Denken und Handeln*, dem Fundament der Co-Creation. Viel Freude mit dem Sammeln neuer Anregungen, Wiederauffrischen und Ausprobieren!

*Die Gedankenfreiheit haben wir. Jetzt brauchen wir nur noch die Gedanken.*

Karl Kraus (1874–1936), österreichischer Schriftsteller

**1.**

**Unsere heutige Welt braucht  
mehrere Köpfe**





## »Wir haben uns das reiflich überlegt ...«

Ein guter Satz. Er beinhaltet als erstes ein Wir und nicht ein Ich.

Dass gemeinsam überlegt wurde, vielleicht sogar auf Augenhöhe die diversen Perspektiven zusammengetragen und ausgetauscht wurden, zugehört wurde. Dass sich erlaubt wurde, Entscheidungen in der Schwebelage zu halten. Dass es die Erlaubnis gab, nicht gleich die Lösung parat zu haben.

Idealistische Träumerei? Unpassend zur aktuellen betrieblichen Realität? In vielen Unternehmen mag das derzeit weit entfernt sein von der aktuell erlebten Unternehmensrealität. Nichtsdestotrotz beginnt fast jede aktuelle Veröffentlichung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Hinweis auf die massiven Umbrüche, in denen wir uns befinden. Diese Umbrüche, die gegenwärtig und zukünftig Veränderungen in der Unternehmensführung nach sich ziehen, werden häufig gravierender als die Umwälzungsprozesse zu Beginn der industriellen Revolution beschrieben. Nicht ohne Grund kann hierfür das bereits im Vorwort gewählte Bild des Butterlands – als Synonym für nur scheinbar sicheres Terrain – verwendet werden.

Unsere Gesellschaft befindet sich in einer grundlegenden Transitionsphase – im Übergang von der Industriegesellschaft in die Wissensgesellschaft mit der besonderen Färbung der Digitalisierung. In dieser sind Ideen, Kreativität und Innovation von wachsender Bedeutung. Das selbstständige Mitdenken, die Selbstorganisation sind gefragt, und der Mensch – mit seinen Fähigkeiten des Nachdenkens und des darauf basierenden Handelns – ist das Vermögen. Manche sprechen auch davon, dass wir uns in einer Wendezeit befinden und implizieren hierbei den Gedanken, dass es eine Zeit ist, in der es darum geht, sich neu zu erfinden.

## **Entscheiden in der heutigen Welt**

In einer Zeit, in der es darum geht, sich neu zu erfinden, sind die Fragestellungen in der Regel zu komplex für einsame Ein-Personen-Entscheidungen. Entscheidungen im stillen Kämmerlein sind passé, da das Nachdenken nur eines Gehirns der Komplexität nicht gerecht wird. Nicht zu vernachlässigen auch die Notwendigkeit, dass Entscheidungen nicht nur getroffen werden, sondern auch getragen werden müssen. Schon in den Achtzigerjahren wurde die aktive Mitarbeiterbeteiligung – Partizipation – einer der Schlüsselfaktoren für die Tragkraft von getroffenen Entscheidungen.

Vielleicht liegt hierin ein guter Grund, warum seit einiger Zeit ein steigendes Interesse an anderen Formen der Unternehmensführung, der Führung insgesamt, wahrzunehmen ist. Wenn unsere Welt zunehmend komplexer und vielfältiger wird, wie kann es dann gut gelingen, dass verschiedene Interessenslagen und Absichten integriert werden können zu einer – im besten Fall – für alle verbindlichen, tragfähigen Gesamtentscheidung?

In einer Welt der Polarisierung und zunehmenden Optionen und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an Unternehmensführung scheint die Fähigkeit, verschiedene Standpunkte zu integrieren oder gar Konsens zu finden, eine immer größer werdende Herausforderung und zugleich eine immer dringlichere Notwendigkeit zu sein.

## 1.1 Unsere heutige Welt – eine VUKA-Welt

Die aus dem amerikanischen stammende Abkürzung VUCA, deutsch VUKA, hilft uns, die Kennzeichen unserer heutigen Welt genauer zu verstehen. Der Begriff entstand in den 1990er-Jahren im amerikanischen Militär und drückt vier Eigenschaften aus:

<b>V</b>	Volatility (Unbeständigkeit)
<b>U</b>	Uncertainty (Unsicherheit)
<b>C</b>	Complexity (Komplexität)
<b>A</b>	Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Der Begriff »VUKA« ist ein Beschreibungsversuch für eine Welt, in der von jetzt auf gleich vieles anders sein kann. Eine Welt, in der die Regeln von gestern im Heute nicht mehr gelten und in der es nicht abzusehen ist, wann die nächste kleine oder auch größere Änderung eintritt. Eine Welt, in der eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit unser Begleiter ist. Ein Alltagsbeispiel für die Unbeständigkeit sind die Preiskapriolen an den Tankstellen, welche vor einigen Jahren noch undenkbar waren. Noch vor geraumer Zeit ebenso wenig vorstellbar war der Brexit. Und die sich permanent updatenden Apps, die uns heute mit einer absoluten Selbstverständlichkeit im Alltag begleiten – wohl wissend, dass die Zeit vor den Smartphones noch gar nicht so lange her ist – zeigen uns die Unbeständigkeit und Dynamik unserer Welt an.

Wenn Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit rapide abnehmen, erhöht sich die Ungewissheit und damit häufig die wahrgenommene Unsicherheit. In unserer globalisierten und digitalisierten Welt lassen sich die Auswirkungen immer weniger berechnen. Und auch ihre Ursachen können im Nachgang weniger klar benannt werden. Das betrachtete System ist zu

vielschichtig. Wir befinden uns in einem Geflecht von Reaktion und Gegenreaktion, hoch dynamisch und interaktiv – kurzum komplex.

In dieser komplexen Welt gibt es keine Eindeutigkeiten, sondern Informationen sind mehrdeutig und die Vieldeutigkeit, Ambiguität, scheint ein steter Gefährte zu sein. Somit wird das Treffen von Entscheidungen immer herausfordernder.

Der VUKA-Begriff skizziert wie oben ausgeführt eher Anforderungen. Es gibt aber auch eine Beschreibung, die den Blick stattdessen auf die Kompetenzen, Möglichkeiten und Chancen lenkt.

Lassen Sie sich zunächst auf einen kleinen Ausflug in die Sprache der Zulu, einer afrikanischen Volksgruppe der Bantu, ein. Hier wird unter dem Wort »Vuka« aufwachen im Sinne von lernen, Wissen erwerben, Bewusstsein erweitern und kreativ anpassen verstanden.

Der Sozialwissenschaftler Bob Johansen (2012) weist darauf hin, dass VUKA neben einer Beschreibung der wahrgenommenen Situation auch Möglichkeiten, wichtige Dimensionen für das Überleben in genau dieser Welt beinhaltet:

<b>V</b>	Vision (Vision)
<b>U</b>	Understanding (Verstehen)
<b>C</b>	Clarity (Klarheit)
<b>A</b>	Agility (Agilität)

Eine Vision gibt in Zeiten, in denen das Gefühl vorherrscht, dass sich alles verändert, Orientierung. Über die Vision kann ich auch in VUKA-Zeiten Sinnhaftigkeit und Orientierung vermitteln.

*Verstehen* beinhaltet, neben dem Zugang zu Informationen und einer Wissensvermittlung zwischen allen Beteiligten, ein Verständnis dafür, dass wir uns in einer VUKA-Welt befinden und dass unsere heutige und morgige Welt sich ändern wird. Hierzu gehört die Grundhaltung, dass Informationen mehrdeutig sind und die Komplexität keine vorschnellen Rückschlüsse von heute auf morgen erlaubt. Gefragt ist gemeinsames Nachdenken und das sorgsame Zusammentragen von Vielschichtigkeit und andersartigen Perspektiven in Dialogen, statt zu vorschnellen Lösungen zu greifen. Im betrieblichen Kontext ist eine mögliche Antwort auf die VUKA-Welt die Selbstorganisation, welche aber das Überdenken vieler grundlegender Managementpraktiken beinhaltet.

*Klarheit* in diesem Zusammenhang lässt sich auch beschreiben als eine sogenannte Metaklarheit: »Ich habe glasklar vor Augen, dass ich mich in einer unbeständigen, mehrdeutigen, sich sprunghaft verändernden Welt befinde.« Diese Metaklarheit wiederum ermöglicht mir die Haltung einer engagierten Gelassenheit, mit der ich Unsicherheit aushalten kann und wieder in eine Handlungskompetenz komme. Ein weiterer Aspekt ist die Klarheit, dass die Herausforderungen viel zu komplex sind, als dass ich sie als Einzelperson lösen kann. In der Konsequenz bedeutet dies, dass ich den Schwerpunkt auf Kooperationen lege und ich mein Werkzeug für das Knüpfen und Pflegen von Kooperationen stärke.

*Agilität* als Ausdruck der Akzeptanz für die Veränderlichkeit der Umwelt ebenso wie für die Ambiguitätstoleranz ist immer auch ein Zeichen für Flexibilität. Wenn ich über Agilität verfüge, kann ich mich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Agiles Vorgehen ist iterativ (wiederholend) und inkrementell (schrittweise, aufeinander aufbauend), mit anderen Worten es geht step-by-step. Der Fokus liegt auf kurzfristigen Ergebnissen, um hier in regelmäßigen Auswertungsschleifen den nächsten sinnvollen Schritt zu formieren. Agiles Vorgehen lebt von Transparenz und einer offenen und konstruktiven Fehlerkultur.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass unsere heutige und vor allem auch unsere morgige Welt eine VUKA-Welt mit all ihren besonderen Herausforderungen ist. Es existieren aber nicht nur die Herausforderungen, sondern auch ein Bündel an Strategien. Eine übergeordnete zentrale Strategie für den Umgang mit der VUKA-Welt ist das im Buchtitel beschriebene gemeinsame Denken. Was dies alles beinhaltet, wird in den folgenden Kapiteln vertieft.

**Freunden Sie sich damit an:**

- Was gewiss ist, ist, dass es ungewiss ist.
- Die Zeit der einsamen Einzelentscheidungen ist vorbei!

## 1.2 Gemeinsam Denken

Wie schon beschrieben, befinden wir uns in einer Zeit mit hoher Komplexität, in der verlässliche Routinen im Sinne von »Das habe ich immer schon so gemacht und da es gestern sinnvoll war, wird es auch morgen sinnvoll sein« nicht mehr zutreffend sind. Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der GLS Gemeinschaftsbank, hat in seiner Neujahrsrede 2019 sehr anschaulich beschrieben, dass wir zur Lösung unserer aktuellen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen insbesondere multilaterale Abkommen benötigen. Es geht also um gemeinsames Agieren, wofür wiederum die Voraussetzung gemeinsames Denken ist.

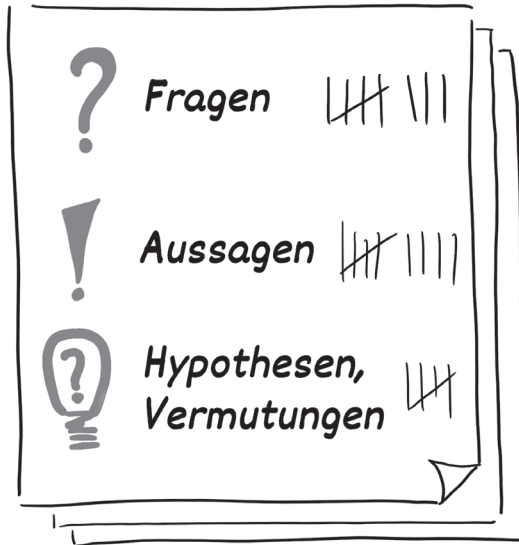
Wenn gemeinsames Denken der zentrale Lösungsschlüssel für die VUKA-Welt nach dem Motto »Nur gemeinsam in die Zukunft« ist, ist es sinnvoll sich zu vergewissern, was denn mit Denken gemeint ist. Hier vorab noch eine Anmerkung für die weiteren Kapitel. Wenn ich im Sinne des Buchtitels von »Gemeinsam denken« spreche, dann meine ich hier einen Zustand des Aufeinander- und auch Auf-sich-bezogen-Seins. Dabei ist der ganze

Mensch mit seinen Ressourcen einbezogen und es umfasst Kognition und Intuition, wobei Letztere in jedem Fall immer stärker und auch schneller ist.

Denken wird in Dorsch's psychologischem Wörterbuch (1994) als die interpretierende und ordnungsstiftende Verarbeitung von Informationen beschrieben. Guilford (zitiert in Dorsch 1994) beschreibt als ein zentrales Merkmal des Denkens das Bilden von Hypothesen und das Prüfen dieser Hypothesen auf die Anwendbarkeit bei der geforderten Überführung des Istzustandes in den Sollzustand.

Und nun mal Hand aufs Herz: Wie oft benutzen wir das Wort Hypothesen? Wie oft reden wir von Vermutungen? Sei es im direkten Dialog mit anderen oder aber auch in unserem inneren Dialog. Die Alltagsfalle ist das schnelle Suchen nach Erklärungsmustern, und sobald wir ein solches für uns entdeckt haben, geht ähnlich wie bei Raumschiff Enterprise alle Energie in die Schutzschilde, konkret in die Verteidigung der Idee.

Wie oft erlauben wir uns demgegenüber das Nachdenken im Alltag? Bei genauer Betrachtung kommen wir vermutlich zu dem eher spärlichen Ergebnis: nur im Ausnahmezustand. Die Verwendung von Hypothesen erfordert stattdessen, diese einer kritischen Prüfung zu unterziehen, und zwar von allen Seiten und nicht mit dem Ziel ihrer Bestätigung.



Überprüfen Sie dies doch einmal ganz konkret: Machen Sie in der nächsten Besprechung wie in der folgenden Abbildung dargestellt eine Strichliste mit drei Kategorien:

Vielleicht werden Sie feststellen, dass eine Vorliebe auf der Formulierung von Aussagen liegt und weniger bei Fragen. Auch hier ließe sich wieder gut sagen: »Haben wir schon immer so gemacht und ist auch bis jetzt gut gegangen«. Nehmen wir aber die Aussagen über die zunehmende Komplexität ernst, dann könnte es sehr sinnvoll sein, die eigenen Denkroutinen auf Agilität zu schulen. Damit meine ich, wie oben bereits geschrieben, dass wir Meinungen zunächst in der Schwebe halten und in Etappen, step-by-step, vorgehen. Hierzu gehört, dass wir immer bereit sind, unsere bisherigen Annahmen und unsere bisherigen Schritte infrage zu stellen, sowohl bezogen auf unser konkretes Handeln als auch bezogen auf unser Denken.



### Unser zentralstes Werkzeug, das Denken, schulen

- Trainieren Sie, Hypothesen zu bilden.
- Haben Sie schon eine Vorliebe für Fragen statt für Aussagen?
- Seien Sie skeptisch bezüglich Erklärungen – auch bezüglich derjenigen, die es hier im Buch gibt. ;-)

Wie sieht es nun aus, wenn mehrere Gehirne gemeinsam denken?

Ich lade Sie nochmals zu einem kleinen Strichlisten-Experiment ein. Machen Sie in einer x-beliebigen Woche Striche für jede Situation, in der Sie mit anderen gemeinsam nachgedacht haben. Und bleiben Sie dabei in der oben beschriebenen Definition.

