

Workshop im Rahmen des Controller-Forums 2011

TIME TO THINK® – die Macht des Denkens

## Die Vortragenden



**MMag. Raimund  
Lainer**  
SPAR AG



**Dr. Andrea  
Sutter**  
ICG Infora GmbH



**Dr. Hans  
Bodingbauer**  
ICG Infora GmbH

**77 % der Österreicher und Österreicherinnen  
wünschen sich mehr Kreativität in ihrem Leben!**

Österreich 2025, Trend- und Chancenfelder in und für Österreich, Zukunftsinstitut 2010

**57 % der Österreicher und Österreicherinnen  
wünschen sich, noch MEHR Kreativität in ihrem  
Beruf zu erleben!**

Österreich 2025, Trend- und Chancenfelder in und für Österreich, Zukunftsinstitut 2010

**58 % der Österreicher und Österreicherinnen  
würden auch ehrenamtlich arbeiten, um eigene  
Ideen verwirklichen zu können.**

Österreich 2025, Trend- und Chancenfelder in und für Österreich, Zukunftsinstitut 2010

**Kreativität ist in der komplexen Wechselbeziehung  
einer Gruppe verankert und geht verloren, wenn  
Macht und Kontrolle diese Beziehungen  
beherrschen!**

Ralph D. Stacey, Organisationspsychologe, UK



März 2010

## Nachhaltiges Mitarbeiterengagement braucht neue Erfolgsformel

Towers Watson Global Workforce Study 2010

## MitarbeiterInnen-Engagement

Länder	Hoch engagiert	Moderat engagiert	Teilweise nicht engagiert	Nicht engagiert
Deutschland	24 %	43 %	27 %	6 %
USA	26 %	43 %	26 %	6 %
Weltweit	21 %	42 %	30 %	8 %

Towers Watson Global Workforce Study 2010, Executive Summary

**Verantwortung**

**MitarbeiterInnen sind bereit, für ihren  
Aufgabenbereich und ihre berufliche Entwicklung  
Verantwortung zu übernehmen!**

**Jeder 5. vermisst dabei aber die Unterstützung  
durch den direkten Vorgesetzten!**

Towers Watson Global Workforce Study 2010, Executive Summary

**Flexibilität**

Die Verbundenheit wird  
wesentlich vom Top-  
Management beeinflusst

**50 % der MitarbeiterInnen haben derzeit kein  
Interesse an einem Wechsel des Arbeitgebers!**

**... und die anderen 50 %?**

Towers Watson Global Workforce Study 2010, Executive Summary

**Differenzierung**

**Nur 41 % geben an, dass der direkte Vorgesetzte sich ausreichend mit schlechter Leistung auseinandersetzt!**

**Nur 45 % meinen, dass gute Leistungen von den direkten Vorgesetzten entsprechend gewürdigt wird!**

*„Net g'schumpfen is a g'lobt!“*

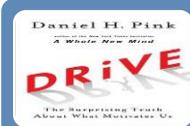
Towers Watson Global Workforce Study 2010, Executive Summary

## MitarbeiterInnen-Engagement – The New Deal



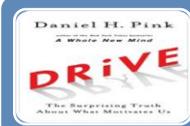
Towers Watson Global Workforce Study 2010, Executive Summary

## Was Menschen wirklich motiviert ...



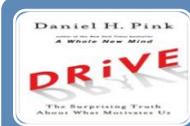
### Motivation 1.0

- Hunger, Durst und Sex
- Es ging ums Überleben



### Motivation 2.0

- Positives/Negatives Feedback
- Externe Belohnungen und Strafen



### Motivation 3.0

- Intrinsisch
- Selbstbestimmt, meisterlich, sinnvoll

## The surprising truth about what motivates us

<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

## TIME TO THINK – eine Methode für brillante Besprechungen

## The Thinking Environment – die Denkkumgebung

- Nancy Kline (1999) ist die Begründerin des Konzepts
- Das Thinking Environment ist ein Modell menschlichen Verhaltens, das andere zu selbständigem Denken ermutigt
- Thinking Environments sind leider selten zu findende Umgebungen geworden. Sie sind abhängig von bestimmten Bedingungen
- Unternehmen, Organisationen, Beziehungen und Familien können zu derartigen Umgebungen werden, wo reichlich gute Ideen entstehen, diese zu Aktivitäten führen und Menschen aufblühen

## Grundgedanken des Modells

- Der menschliche Geist ist nahezu unerschöpflich kreativ
- Der essenziellste Teil unserer menschlichen Existenz ist die Fähigkeit, selbständig zu denken
- Die Art und Weise des aufmerksamen und zugewandten Zuhörens bestimmt die Qualität des Denkens anderer
- Unten den richtigen Bedingungen können alle Menschen selbständig denken
- Durch die Einhaltung von 10 Bedingungen schaffen wir für einander eine Denkkumgebung
- Denkkumgebungen können immer und überall geschaffen werden, an den Konferenztischen und am Familientisch, im Unterricht, rund ums Feuer, im Büro, in der Politik, in der Liebe, u.v.m.

## Die 10 Bedingungen für eine Denkkumgebung /1

1. Aufmerksamkeit schenken durch echtes Zuhören mit Respekt, Interesse und Neugier
2. Scharfsinnige Fragen stellen und damit limitierendes Denken befreien
3. Die innere Haltung „mein/e KollegIn ist mein Denkpartner und ist gleichwertig“ einnehmen
  - Jede/r erhält die Chance ihre/seine Ideen zu äußern. Jede Idee erhält Aufmerksamkeit
  - Vereinbarungen und Grenzen werden eingehalten
4. Wertschätzung zeigen
  - Die Relation Wertschätzung zu Kritik sollte 5 : 1 sein
5. Leichtigkeit anbieten, indem man sich Zeit nimmt und sich von Eile und Dringlichkeit befreit

## Die 10 Bedingungen für eine Denkkumgebung /2

6. Ermutigen, gut zu sein und nicht nur besser!
  - Wettbewerb führt zu Bewertungen ... ich bin besser als ...
  - Eine Denkkumgebung ermöglicht wirklich Gutes zu (er)schaffen
7. Gefühle zulassen, um durch angemessene emotionale Reaktionen das Denken zu befreien
8. Information geben, um ein vollständiges und präzises Bild der Realität zu zeichnen
9. Denkkumgebung braucht einen Ort, der den Teilnehmenden vermittelt: „Du bist mir wichtig!“
10. Unterschiedlichkeit anerkennen, denn unsere Unterschiedlichkeit schafft einen Mehrwert

## 1. Aufmerksamkeit

- Die Art der Aufmerksamkeit kann den menschlichen Geist in Gang setzen
- Die Qualität der Aufmerksamkeit bestimmt die Qualität des Denkprozesses in meinem Gegenüber
- Zugeneigte Aufmerksamkeit macht Menschen intelligenter
- Wirkliche persönliche und professionelle Hilfe besteht aus echtem Zuhören, aus respektvoller Aufmerksamkeit, sodass der Denkende Zugang zu seinen eigenen Ideen findet
- Für gewöhnlich hat das Gehirn, das ein Problem hat, auch dessen Lösung
- Echte Aufmerksamkeit bedeutet, Menschen NICHT zu unterbrechen, dem Gegenüber in die Augen zu schauen, ihn/sie nicht zu infantilisieren, Stille aushalten und geduldig warten können

## 2. Entscheidende Fragen stellen

- Diese Art von Fragen zielen darauf ab, das Denken und Handeln limitierender Annahmen zu identifizieren und diese Annahmen durch ihr positives Gegenteil zu ersetzen
- Beispiel: Wenn in dieser Situation nun alles für dich richtig sein würde, was wäre dann geändert worden?
- Beispiel: Wenn du wüsstest, dass du genauso intelligent bist, wie dein Chef, wie würdest du dich dann präsentieren?

## 3. Gleichheit

- Die Menschen sind im Grunde gleichwertig
- In einer Denkkumgebung werden alle beteiligten Menschen als gleichwertige Denker gesehen
- Jede/r kommt an die Reihe und bekommt die Zeit zum Sprechen, die sie/er braucht – ohne unterbrochen zu werden. Und jeder soll wissen, dass er nicht unterbrochen wird!
- Diese Vorgangsweise schafft Gleichheit und verhindert, dass die lauten Menschen die leisen einschüchtern
- Respekt ist das Kennzeichen einer Denkkumgebung, Gleichheit ihre Basis

## 4. Wertschätzung

- Chancen und neue Ideen entstehen am besten in einer Atmosphäre des Lobes und der Anerkennung
- Wertschätzung zeigen bedeutet, im Denkprozess Aufmerksamkeit schenken, der Person ins Gesicht sehen, ihr nonverbal Respekt vermitteln, auch wenn man nicht unbedingt mit den Ideen übereinstimmt oder die Person nicht einmal besonders sympathisch findet
- Wertschätzung ist aufrichtig, konkret, kurz und bündig
- Sich wertgeschätzt zu fühlen, erhöht unsere Intelligenz
- Je höher Personen in einem Unternehmen steigen, desto mehr echte Wertschätzung würden sie brauchen, in der Tat bekommen sie aber weniger
- Bemerkten Sie, was gut in Ihrer Umgebung ist und sagen Sie es!

## 5. Leichtigkeit

- Leichtigkeit ist kreativ, Dringlichkeit zerstört
- Wenn man Menschen in ihrem Denken unterstützen möchte, ist es manchmal sinnvoll, nichts zu tun
- Leichtigkeit ermöglicht Menschen sich zu öffnen und freier zu denken

## 6. Ermutigung

- Das Ziel ist es, gute Ideen und Lösungen zu finden
- Eine Atmosphäre des Wettbewerbs fordert die Menschen zwar heraus, besser als die anderen zu sein, das garantiert aber nicht unbedingt wirklich gute Ideen und Lösungen. Besser ist nicht gleich gut!
- Leichtigkeit zu kultivieren, Stille zu genießen, respektvoll zu kommunizieren, aufhören zu unterbrechen, Menschen zu Ende sprechen lassen, auch in Hierarchien alle Beteiligten zu Wort kommen lassen, ermutigt andere, sich ihre eigenen Gedanken zu machen und so zu neuen Ideen und Lösungen zu kommen
- Das Motto lautet: „How can I know what I think until I hear myself speak!“

## 7. Gefühle

- Wir leben in einer Gesellschaft, die Angst vor Gefühlen hat. Wir glauben, wenn wir Gefühle zeigen, hören wir auf zu denken
- Außerdem glauben wir, wenn wir den Ausdruck von Gefühlen vermeiden, vermeiden wir das Gefühl an sich (wenn du deinen Ärger nicht zeigst, bist du auch nicht mehr ärgerlich)
- Die Unterdrückung von Gefühlen unterdrückt allerdings auch klares Denken
- Wären wir z.B. in der Lage mit einer weinenden Person genauso in Kontakt zu bleiben wie mit einer sprechenden (Aufmerksamkeit schenken, nicht in Panik geraten, keine Lösungen anbieten, einfach da sein), würde diese Person sich sehr schnell erholen und wäre in der Lage, selbständig weiterzudenken

## 8. Information

- Die denkende Person braucht manchmal Informationen zum richtigen Zeitpunkt
- Informationen zurückhalten ist ein Akt der intellektuellen Machtausübung
- Der richtige Zeitpunkt heißt z.B. nicht zu unterbrechen, sondern zu warten, bis der Gedanke zu Ende gebracht wurde und dann erst die Information geben
- Denkprozesse sind am produktivsten, wenn sie an die Realität angebunden sind. Ein Teil dieser Realität sind korrekte und wahre Informationen

## 9. Denkräume

- Denken wird befördert, wenn das Denken in Räumen, an Orten stattfinden kann, die den Beteiligten das Gefühl geben, wichtig zu sein
- Die Wahl des richtigen, passenden Ortes ist also essenziell für den Denkprozess

## 10. Unterschiedlichkeit

- Diversität erhöht die Intelligenz von Gruppen
- Homogenität ist eine Form der Verweigerung
- Verweigerung führt zu limitierenden Annahmen
- Der Denkprozess ist am produktivsten, wenn er an die Realität angebunden ist
- Eine Form der Realität ist die Unterschiedlichkeit

## Anleitung für Besprechungen als Denkkumgebung – brillante Meetings

- Zum Start
  - Reihum ist jeder eingeladen etwas zu sagen
  - Bitte jeden, darüber zu sprechen, was in der eigenen oder der Arbeit der Gruppe, im Projekt, letzte Woche gut lief
- Während des Meetings
  - Sei aufmerksam und unterbrich nicht, auch wenn die Diskussion heftig wird
  - Stelle scharfsinnige Fragen, die hemmende Annahmen aufdecken und entferne Annahmen, die einschränken
  - Teile die Gruppe in „Nachdenk-Paare“, wenn das Denken blockiert ist und gib jedem 5 Minuten Zeit, laut und ohne Unterbrechung nachzudenken
  - Gib reihum jedem die Möglichkeit, das zu sagen, was sie/er denkt
  - Erlaube auch den Austausch von Wahrheiten und Informationen
  - Erlaube Gefühle auszudrücken
- Am Ende
  - Frage jeden, was in dem Meeting gut war und was sie/er an den anderen schätzt