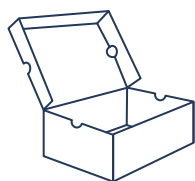


JAN-CHRISTOPH
DANIEL

DIE KUNST, EINE SCHUHSCHACHEL NEU ZU ERFINDEN

WIE WIR LERNEN,
WIEDER SELBST
ZU DENKEN

MURMANN



JAN - CHRISTOPH DANIEL

DIE KUNST, EINE SCHUHSCHACHEL NEU ZU ERFINDEN

**Wie wir lernen,
wieder selbst zu denken**

MURMANN

INHALT

PROLOG WAS DU ÜBERSIEHST, ENTSCHEIDET ALLES 9

- Warum dieses Buch entstanden ist 11
- Wie wir lernen, wieder selbst zu denken 12
- Woher diese Perspektive kommt 14
- Was Facilitation wirklich ist 16
- Was du aus diesem Buch mitnimmst 18
- Wie dieses Buch aufgebaut ist 20
- Wie du dieses Buch nutzen kannst 21

TEIL I DU BIST IM FALSCHEN FILM 22

- Du siehst nicht, was du tust 25
 - SZENE** – Das bin ich nicht 27
 - PERSPEKTIVWECHSEL** – Du bist nicht, wer du denkst 30
 - ERSTEINSTELLUNG** – Tu weniger 31
- Du bist die größte Störung 35
 - SZENE** – Nicht mehr ihre Geschichte 37
 - PERSPEKTIVWECHSEL** – Es ist bereits deine Version 40
 - INTERVENTIONEN** – Lass dich stören 42
- Dein Denken denkt dich 47
 - SZENE** – Zu früh verstanden 49
 - PERSPEKTIVWECHSEL** – Bevor etwas entstehen kann 51
 - IM RAUM** – Zwischen Gedanke und Reaktion 52

TEIL II

UNTERBRICH DEIN KOPFKINO 56

Die Gewalt der schnellen Antwort 59

SZENE – Bevor der Satz zu Ende war 61

PERSPEKTIVWECHSEL – Der Moment vor der Antwort 63

NÄCHSTE EINSTELLUNG – Achte auf den Moment dazwischen 66

Gib die Frage zurück 71

SZENE – Was ist jetzt der Plan? 73

PERSPEKTIVWECHSEL – Die Erwartung, dass jemand es weiß 75

NÄCHSTE EINSTELLUNG – Was mit der Frage geschieht 76

Bevor Gewissheit entsteht 83

SZENE – Der Moment vor der Gewissheit 85

PERSPEKTIVWECHSEL – Wenn sich Gewissheit wie
Wahrheit anfühlt 87

NÄCHSTE EINSTELLUNG – Bevor die Entscheidung fällt 90

TEIL III

NIMM WAHR, WAS WIRKLICH PASSIERT 94

Die Stille war nie leer 97

SZENE – Danach sagte niemand etwas 99

PERSPEKTIVWECHSEL – Warum wir Stille füllen 101

IM RAUM – Was in der Stille sichtbar wird 103

Du hörst deine eigene Version 109

SZENE – Das meinen wir doch alle 111

PERSPEKTIVWECHSEL – Die unsichtbare Übersetzung 114

IM RAUM – Trenne Begriff und Bedeutung 116

Die anderen sehen etwas anderes 121

SZENE – Everything happens 123

PERSPEKTIVWECHSEL – Wessen Film läuft da gerade? 126

IM RAUM – Wahrnehmungsexperimente 129

TEIL IV

HANDLE OHNE DREHBUCH 134

Du entscheidest im Nebel 137

SZENE – Der erste Rahmen 139

PERSPEKTIVWECHSEL – Die Versuchung der Klarheit 142

WAS DU TUN KANNST – Halte deinen Rahmen beweglich 144

Du siehst nur, was du kennst 149

SZENE – Was ich in Shibuya sah 151

PERSPEKTIVWECHSEL – Vertrautheit ist keine Erkenntnis 154

WAS DU TUN KANNST – Drei Verschiebungen für den
zweiten Blick 158

Bleibe an der Schwelle 163

SZENE – Die Schwelle 165

PERSPEKTIVWECHSEL – Präsenz 167

SCHLUSSEINSTELLUNG – Am Rand der Gewissheit 168

EPILOG

DU SPIELST NICHT DIE HAUPTROLLE 170

Eine Landkarte des Denkens 172

I. Orientierung 173

II. Sinnbildung 174

III. Unterbrechung 175

IV. Raum 176

V. Vorläufigkeit 177

Bücher für einen zweiten Blick 178

Filme, die Wirklichkeit anders sichtbar machen 182

Danksagung 188

Autoren-Vita 190

Welche Frage bleibt? 191

PROLOG
WAS DU
ÜBERSIEHST,
ENTSCHEIDET
ALLES

Du sitzt in einem Meeting, das längst hätte enden sollen. Argumente und Zahlen liegen auf dem Tisch. Die Agenda ist klar. Trotzdem bewegt sich nichts. Stattdessen drehen sich die Stimmen im Kreis. Eine Person dominiert, eine andere sagt gar nichts mehr. Jemand wirkt zustimmend, blockiert aber im Nachgang. Du kennst diese Momente, weil sie entscheidend sind. Wenn dich das Gefühl beschleicht, etwas übersehen zu haben. Da ist irgendetwas zwischen den Worten, den Blicken und dem Gesagten, das du nicht ganz greifen kannst. Leise Ahnung. An diesen Punkten könnte sich zeigen, ob ein Team handlungsfähig bleibt oder sich selbst im Weg steht. Doch man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Oder besser gesagt: Man sieht die Bäume vor lauter Wald nicht.

Dieses Buch setzt genau hier an und rückt die Frage in den Mittelpunkt, warum wir so oft übersehen, was unsere Entscheidungen, Gespräche und Beziehungen tatsächlich prägt. Was direkt eine weitere Frage aufwirft: Wie entstehen die Denkmuster, innerhalb derer wir wahrnehmen, entscheiden und handeln? Denn vieles, was wir als selbstverständlich betrachten, setzt bereits den Rahmen, innerhalb dessen uns Möglichkeiten sichtbar und Geschichten plausibel erscheinen.

Warum dieses Buch entstanden ist

Seit vielen Jahren gestalte ich gemeinsam mit verantwortungsvollen Menschen Räume, oft über Länder, Kulturen und Zeitzonen hinweg. Mit Teams, die funktionieren sollen, obwohl sich ihre Mitglieder kaum kennen. Mit Organisationen, die sich in einer widersprüchlichen Welt weiterentwickeln möchten. Ich habe erlebt, wie viel Wissen in Organisationen steckt und wie wenig davon wirksam wird, weil es systematisch blockiert wird.

Heute weiß ich: Was wir für kulturelle Wahrheit halten, ist oft nur eine gut erzählte Projektion. Und je überzeugender sie klingt, desto seltener wird sie hinterfragt. Mich interessiert deshalb weniger, welche Antwort die richtige ist. Vielmehr interessiert mich, wie diese Antworten überhaupt plausibel werden.

Eine häufig wiederkehrende Beobachtung hat mich veranlasst, dieses Buch zu schreiben: Die meisten als strategisch beschriebenen Probleme sind zwischenmenschlich geprägt. Wie nehmen wir einander wahr, wie beziehen wir uns aufeinander, und was lässt uns ahnen, ohne zu wissen?

Darauf sind viele nicht vorbereitet. Führungskräfte haben eher gelernt, rational zu analysieren, harte Entscheidungen zu treffen und selbstsicher zu planen. Wir wollen dahinterblicken. Denn die größten Herausforderungen entstehen meist vorher, dort, wo Wahrnehmungen, Erwartungen und Beziehungen aufeinandertreffen. Dieses Buch versucht, das greifbar und begreifbar zu machen.

Wie wir lernen, wieder selbst zu denken

Was aber hat das alles mit einer Schuhschachtel zu tun? Vor einiger Zeit stellte ich in einem Workshop eine Frage:

► *Wie lässt sich ein „perfektes“ Produkt noch weiter verbessern?*

Auf dem Tisch war ein Gegenstand, den wir meist nur für wenige Sekunden bewusst wahrnehmen, bevor wir ihn öffnen, verstauen oder wegwerfen. Es war eine einfache Schuhschachtel. Ein Produkt, das fast nichts kostet, aber viele Probleme gleichzeitig löst. Eine Schuhschachtel ist ein spannendes Beispiel für Gestaltung, weil es sich weder um ein spektakuläres Designobjekt noch um ein technologisches Bravourstück handelt. Sie ist günstig herzustellen, stabil, stapelbar und leicht. Sie schützt ihren Inhalt mit erstaunlich wenig Material. Ihre Form nutzt den Raum in Regalen, Lagern und Containern nahezu perfekt aus. Gleichzeitig reicht ihre Nutzung manchmal weit über den Kauf der Schuhe hinaus. Sie wird zur Aufbewahrungsbox für Fotos oder Briefe. Sie wird zu Bastelmaterial, zum Geschenkkarton und sogar zum Symbol sozialer Projekte. Sie ist uns so vertraut, dass jeder und jede mit ihr etwas anzufangen weiß.

Die Aufgabe im Workshop bestand nun darin, diese Vertrautheit hinter sich zu lassen und die Schuhschachtel neu zu denken. Zunächst kamen die offensichtlichen, oberflächlichen Ideen: clevere Mechanismen, zusätzliche Fächer, neue Materialien und digitale Features. Also immer neue Funktionen. Bis irgendwann jemand sagte:

„Die Innovation besteht vielleicht darin, etwas wegzulassen.“

Der Satz veränderte den Raum, denn kurz darauf fragte eine andere Teilnehmerin:

„Braucht man den Schuhkarton überhaupt noch? Vielleicht reicht auch ein recycelbarer Beutel.“

Die Schuhschachtel wurde nun zum Ausgangspunkt für etwas Größeres: unsere Denkweisen. Plötzlich ging es darum, wie selten wir die Grundannahmen hinterfragen, auf denen unser Alltag, unsere Organisationen und unsere Gesellschaft beruhen. Das hat Folgen. Wir optimieren Prozesse, ohne ihren Sinn neu zu betrachten. Wir beschleunigen Systeme, die wir kaum noch verstehen. Wir verwechseln Komplexität mit Fortschritt und permanente Neuerung mit Weiterentwicklung. Vieles davon geschieht jedoch innerhalb von Denkmustern, die uns nicht bewusst sind. Sie bestimmen, was wir für möglich, vernünftig oder wahr halten. Wir kommen nicht ins Jenseits der Schuhschachtel. Dort, wo die Zukunft auf uns wartet.

Im weiteren Verlauf dieses Buches bezeichne ich diese unbewussten Denkmuster als **Schuhschachteln**. Daraus entsteht ein Plädoyer für selbstständiges Denken in Zeiten künstlicher Intelligenz. Durch die KI werden wir im Denken gerade immer unselbstständiger. Denn die KI kennt nur die alten Schuhschachteln, die herumliegen. Und mit der Routine der Allwissenheit lässt sie die große Parade lebloser Verpackungen aufmarschieren.

Selbstständiges Denken hingegen sucht die Neuerfindung der Schuhschachtel. Sie beginnt mit der Fähigkeit, das Vertraute so zu betrachten, als würde man es zum ersten Mal sehen. Bereits in den 1970er-Jahren stellte der Industriedesigner Dieter Rams fest, dass gute Gestaltung unaufdringlich, ehrlich und umweltfreundlich ist. Es ist die Kunst, mit erstaunlich wenig erstaunlich viel zu ermöglichen. Dieses Buch ist eine Einladung dazu.

Woher diese Perspektive kommt

Ich habe mit globalen Unternehmen gearbeitet, mit öffentlichen Institutionen und mit Teams, die gerade erst entstehen. Ich habe mehrere Jahre in Südostasien gelebt und dort erfahren dürfen, wie unterschiedlich Kommunikation, Hierarchie und Zusammenarbeit verstanden werden.

Was in einem Kontext als klar gilt, wirkt in einem anderen übergreifend. Was hier als effizient gilt, wird anderswo als respektlos empfunden.

Diese Erfahrungen haben meinen Blick verändert. Vor allem haben sie mir gezeigt, wie unterschiedlich wir dieselbe Wirklichkeit erleben können. Was für die einen selbstverständlich erscheint, wirkt auf andere befremdlich oder unverständlich. Dadurch wurde mir bewusst, wie stark unsere Wahrnehmung von Denkmustern geprägt wird, die wir selten hinterfragen.

Hier setzt Facilitation an. Sie hat mir dafür eine besondere Perspektive eröffnet. Über Jahre hinweg konnte ich erleben, wie wir in Meetings,

Workshops, Diskussionen und Diskursen dieselbe Situation völlig unterschiedlich deuten und dennoch überzeugt sind, dieselbe Realität zu beschreiben. Auch meine frühe Beschäftigung mit Dokumentarfilmen hat mich geprägt, besonders mit dem Cinéma Vérité. Es geht dabei weniger darum, eine Geschichte zu erklären, als darum, aufmerksam genug zu sein, damit sie sich entfalten kann. Wer Szenen beobachtet, lernt schnell, dass die spannendsten Ereignisse selten im Vordergrund passieren. Bedeutung entsteht erst durch den Schnitt und durch das Zusammenspiel aller Details.

In der Facilitation geht es darum, bewusst wahrzunehmen, geduldig zu bleiben und einer Geschichte die Zeit zu geben, sich zu entfalten.

Dieses Buch basiert auf dieser Praxis. Es ist eine Verdichtung von Situationen, die immer wieder auftreten. In unterschiedlichen Formen, aber mit ähnlichen Mustern.

Was Facilitation wirklich ist

Der Begriff Facilitation stammt vom lateinischen Wort „facilis“, was soviel bedeutet wie „leicht“ oder „einfach“. Daraus entstanden im Französischen „faciliter“ und im Englischen „facilitate“. Facilitation hat mich gelehrt, genauer hinzuschauen. Wer Gruppen, Teams und Organisationen begleitet, beschäftigt sich selten nur mit dem, was gesagt wird. Viel interessanter ist, was unausgesprochen bleibt. Dazu gehören Erwartungen, Annahmen und Geschichten darüber, wie die Welt funktioniert. Dadurch werden Denkmuster sichtbar, innerhalb derer Menschen handeln.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Dinge immer sofort leicht werden. Meist wirkt es zuerst sogar schwerer, weil es sich unbequem anfühlt. Facilitation erleichtert die Zusammenarbeit langfristig. Sie gibt Orientierung, fördert Verständigung und führt zu tragfähigen Entscheidungen. Sie ist aber weder ein Tool noch eine Methode. Sie ist nichts, das du einfach anwendest, und dann funktioniert alles.

Facilitation findet statt, wenn dir bewusst wird, dass das Problem in der Art der Interaktion liegt.

- ▶ Wenn ein Raum angespannt ist, obwohl niemand es ausspricht.
- ▶ Wenn Zustimmung nur oberflächlich wirkt, aber Widerstand darunter liegt.
- ▶ Wenn Entscheidungen vertagt werden, obwohl genügend Informationen vorhanden sind.

Facilitation bedeutet, diese Dynamiken wahrzunehmen und bewusst zu handeln. Oft wird sichtbar, dass Menschen weniger über beobachtbare Tatsachen diskutieren als über die Annahmen, die sie für selbstverständlich halten. Facilitation hilft, diese Annahmen erkennbar zu machen und neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Das kann eine Frage sein, die den Raum verändert. Oder die Entscheidung abzuwarten, obwohl alles in dir sofort handeln will. Oder auch ein Moment der Stille, der plötzlich Klarheit schafft.

Facilitation ist die Kunst, einen Raum so zu gestalten, dass andere klarer denken und ehrlicher miteinander sprechen.

Sie bringt unterschiedliche Formen des Wissens miteinander in Beziehung. Dafür schaffst du die Rahmenbedingungen.

Was du aus diesem Buch mitnimmst

Dieses Buch wird dir keine ausgeklügelte Theorie und auch keine fertigen Antworten liefern. Es wird dir auch nicht zeigen, wie es „richtig“ geht.

Was das Buch dir geben will, sind drei Dinge:

- ▶ **Wahrnehmung schärfen:** Du erkennst schneller, welche Annahmen und Denkgewohnheiten deine Sicht auf Situationen beeinflussen. Dadurch wird deutlich, warum bestimmte Möglichkeiten naheliegend erscheinen, während andere kaum in Betracht gezogen werden.
- ▶ **Sinnbildung ermöglichen:** Du verstehst besser, wie Gewissheiten entstehen und warum wir dieselbe Situation völlig unterschiedlich interpretieren können. Viele Konflikte entstehen weniger aus Fakten als aus den Geschichten, die wir über sie erzählen.
- ▶ **Handlung auslösen:** Du handelst bewusster in Situationen, die keine einfachen Antworten bieten. Du lernst, Entscheidungen zu treffen, ohne auf vollständige Sicherheit zu warten.

Viele Menschen suchen nach schnellen Lösungen, um Unsicherheit zu vermeiden. Doch Sicherheit ist eine Illusion. In der Praxis scheitern Entscheidungen, weil übersehen wird, was wirklich passiert. Deshalb setzt dieses Buch früher an, nämlich bei deiner Haltung im Raum. Denn Denkgewohnheiten, Erwartungen und Bewertungen formen einen Raum stärker als jede Methode.

Du gestaltest Meetings und Gespräche so, dass du eine Bewegung und Richtung ermöglichst.

Du triffst bessere Entscheidungen, weil du mehr als nur den Inhalt siehst.

Du bleibst handlungsfähig, auch wenn nicht alles klar ist.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Ich arbeite sehr gerne mit Analogien aus der Filmwelt. Deshalb habe ich Leitbegriffe und Piktogramme gewählt, die jede Idee verdichten. Jedes Kapitel folgt einer klaren Struktur und ist in vier Abschnitte gegliedert. Im Mittelpunkt stehen wiederkehrende Themen wie Wahrnehmung, Nichtwissen, Gewissheit, Stille und Vorläufigkeit. Sie stehen für Erfahrungen, die unseren Alltag prägen, aber oft unbemerkt bleiben.

- ▶ **Regieanleitung:** Beschreibt die Voraussetzung und den Ausgangspunkt, mit denen du in die jeweilige Szene einsteigst.
- ▶ **Szene:** Du steigst in eine konkrete Situation ein und erlebst unmittelbar, was im Raum passiert. In den Szenen geht es wie in einem Film quer durch die Welt, von Deutschland nach Hongkong, Singapur und Japan.
- ▶ **Perspektivwechsel:** Du betrachtest die Situation neu und gewinnst dabei Einblicke, die dir vorher entgangen sind. Gewohntes und Gewöhnliches treten in den Hintergrund.
- ▶ **Anwendung:** Du erhältst konkrete Handlungsideen, Interventionen und Wahrnehmungsexperimente, die du an deine individuellen Bedürfnisse anpassen kannst.
- ▶ Der **Cut** ist die Essenz des Kapitels. Mit den **Reflexionsfragen** am Ende jedes Kapitels beginnt die eigentliche Umsetzung. Du überträgst das Gelesene auf deine eigene Praxis.

Gelegentlich wechseln wir die Einstellungsgröße: Ein Einschub aus dem **Off** vertieft einen Gedanken, ein **Zoom** schärft den Blick für ein Detail, und eine **Totale** eröffnet eine neue Perspektive auf das Ganze.

Wie du dieses Buch nutzen kannst

Jetzt bist du eigentlich schon gut für die Lektüre gewappnet. Du kannst dieses Buch übrigens von vorne nach hinten lesen oder es wie einen Parcours nutzen. Springe einfach zwischen den Kapiteln hin und her und bleibe dort länger, wo es für dich relevant wird. Dann kehrst du zurück, wenn sich deine Perspektive verändert hat. Jedes Kapitel erweitert dein Repertoire und schärft deine Wahrnehmung. Beim Lesen wirst du vielleicht feststellen, dass viele Dinge, die dir selbstverständlich erscheinen, auch anders betrachtet werden können.

Selbstständiges Denken beginnt mit der Bereitschaft, vertraute Denkmuster zu hinterfragen. Und wirksames Führen damit, genauer wahrzunehmen. Du erklärst weniger und siehst mehr. Du erkennst, wann ein Eingriff wirklich etwas verändert. So gestaltest du Übergänge, in denen Neues entstehen kann. Das erfordert die Bereitschaft, Kontrolle loszulassen, ohne Verantwortung abzugeben.

Wenn du bereit bist, das zu erkunden, ist dieses Buch für dich relevant. Es hilft dir, klarer zu sehen, was bereits vorhanden ist, und von dort aus zu handeln, weil du entdeckst, was alles noch vorhanden ist. Der Rest entsteht in den Räumen, in denen wir gemeinsam denken und etwas bewegen können. Die Welt ist größer als die Geschichten, die wir über sie erzählen. Dieses Buch lädt dich ein, einige dieser Geschichten neu zu betrachten.

Jan-Christoph Daniel

TEIL I

**DU BIST IM
FALSCHEN
FILM**