

Zeitschrift: Actio humana : das Abenteuer, Mensch zu sein
Herausgeber: Schweizerisches Rotes Kreuz
Band: 98 (1989)
Heft: 4

Artikel: Denken lernen heisst auch Lachen lernen
Autor: De Bono, Edward
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-976067>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

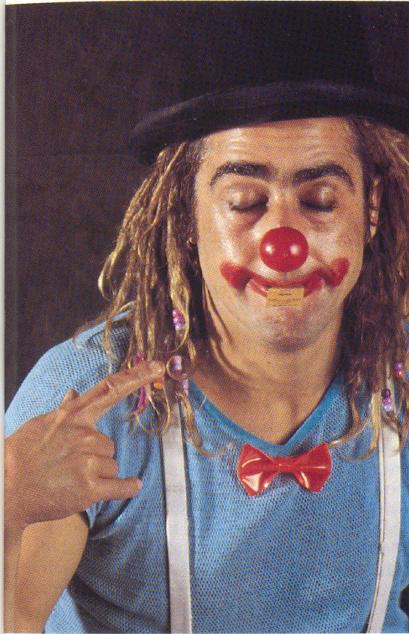
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 23.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DENKEN LERNEN HEISST AUCH LACHEN LERNEN

Wenn Sie die Titelgeschichte bis zum Ende lesen, nehmen Sie an einem Denkkurs teil. Er wurde von Edward De Bono entwickelt, einem weltweit führenden Denkexperten. Der von De Bono erfundene Begriff «laterales Denken» hat auf Englisch Eingang in den Oxford English Dictionary gefunden. Denken kann man lernen wie Schwimmen oder Radfahren, sagt De Bono. Und: Gutes Denken hat nichts mit Gescheitheit zu tun – im Gegenteil: Intelligenz kann ein Hindernis sein. Dagegen hat es viel mit Humor zu tun. Deshalb: Viel Spass!



Der Kondukteur trat ins Zugabteil. Ein junger Mann begann aufgeregzt sein Billett zu suchen: Hemdtaschen, Jackentaschen, Hosentaschen. Dann murmelte er eine Entschuldigung, holte seine Mappe von der Ablage und begann darin zu wühlen. Der Kondukteur schaute eine Weile kopfschüttelnd zu und zog dann dem jungen Mann das Billett aus dem Mund, wo es die ganze Zeit über gesteckt hatte. Als der Kondukteur gegangen war, fragte ein Mitpassagier den jungen Mann, ob er sich nicht etwas blöd vorgekommen sei. «Ganz und gar nicht», antwortete dieser. «Ich habe das Datum weggekaut.»

Die kleine Szene zeigt zweierlei. Erstens ist Humor eine wichtige, noch viel zu wenig genutzte Seite des Denkens. Zweitens können vermeintlich sinnlose Gedankensprünge plötzlich zu neuen Einsichten und Zusammenhängen führen.

Was ist Denken eigentlich? Es gibt zwei Möglichkeiten, die Sache zu betrachten. Entweder ist Denken etwas wie Gehen und Atmen. Wir tun es einfach, und wir denken am besten nicht weiter darüber nach. Denn sonst werden wir nur unbeholfen, gekünstelt und gehemmt wie der Tausendfüßler, der sich darüber den Kopf zerbricht, welches Bein er zuerst heben soll, und deshalb stolpert. Wer intelligent ist, soll auch ein guter Denker sein, sagt man. Wer weniger intelligent ist, habe eben Pech gehabt und höre auf Leute, die es besser wissen.

Oder Denken ist eine Fertigkeit wie Autofahren, Jonglieren, Kochen, Skifahren, Pfeilwerfen oder Stricken. Einige Leute werden es besser können als andere. Doch jeder kann es lernen und recht gut beherrschen, wenn er will. Dieser Wille steht am Anfang, und dann kommt es vor allem auf Interesse, Übung und Freude an. Manchmal sieht es so aus, als sei alles bloss Training und nur wenig Spass. Doch mit zunehmender Geschicklichkeit kommt immer mehr Freude auf.

ACHTUNG, GEFAHR!

Mir ist der verbreitete Glaube, intelligente Leute seien auch gute Denker, schon immer als das gefährlichste und hinderlichste Missverständnis der Erziehung vorgekommen. Man geht einfach davon aus, Intelligenz in Aktion mache das Denken aus, so wie Autos in Bewegung den Straßenverkehr ausmachen. Dieses Missverständnis ist aus zwei Gründen gefährlich. Erstens, wenn Sie intelligent sind, dann glauben Sie vielleicht, Sie hätten es nicht nötig, etwas für Ihr Denken zu tun. Zweitens, wenn Ihre Intelligenz etwas bescheidener ist, dann hätte es vielleicht gar keinen Zweck, etwas zu tun. Deshalb tun die meisten Men-

«Was ich im Mund habe? Das hier ist die Fahrkarte ins Land des kreativen Denkens. Jetzt müssen Sie nur noch einsteigen – auf der Seite gegenüber fährt die Denkbahn ab. Viel Spass!» Statt Denkbahn könnten wir auch sagen «The FliegZüg». So heißt das Jonglier- und Clown-Duet, in dem unser Titelclown Thomas Leuenberger aus Bern zu bewundern ist. Thomas und sein Partner Claude können gemietet werden (Telefon 031/42 83 47).

Bild unten:
Ein Gedanken-experiment:
Schliessen Sie die Augen und stellen
sich vor, Sie sässen
in der gleichen
Pose da wie
Rodins weltbe-
rühmter «Denker».
Nicht tun, nur den-
ken! Sehen Sie
sich im Geist wie
unseren Titelclown
Thomas? Gute
Phantasieleistung!
Das Experiment
hilft, wenn Sie mit
Hilfe von De
Bonos farbigen
Denkhüten (siehe
Seiten 12-15)
Probleme lösen
wollen. Der Witz
der Methode be-
steht darin, dass
man sich die
Farben jeweils
wirklich vorstellt.

FOTO: PRISMA

schen offensichtlich nichts, um ihre Denkfähigkeit zu entwickeln.

Der Vergleich, mit dem ich am besten leben kann, ist der mit einem Auto. Es gibt Autos mit starken Motoren, leichtgängigem Getriebe und optimal angepassten Radaufhängungen. Doch das Können des Fahrers ist etwas ganz anderes. Es ist sogar so, dass ein guter Wagen auch an das fahrerische Können grössere Anforderungen stellt. In unserem Vergleich entspricht die technische Ausstattung des Wagens der angeborenen Intelligenz, die Fahrkunst der Denkfähigkeit.

INTELLIGENZFALLE

Es ist aber noch schlimmer. Sehr intelligente Personen entpuppen sich oft als ausgesprochen schlechte Denker. Sie benötigen eher mehr Denktraining als andere. Dies ist fast das genaue Gegenteil der falschen Ansicht, wonach Intelligente automatisch gut denken. Es ist das, was ich die «Intelligenzfalle» nenne. Sie schnappt aus mancherlei Gründen zu:

- Eine sehr intelligente Person wird ein Problem aus einem bestimmten Gesichtswinkel betrachten. Sie wird schnell viele Argumente finden, die ihre Ansicht unterstützen. Daher wird sie weniger dazu neigen, der Sache wirklich auf den Grund zu gehen, und bleibt in Vorurteilen gefangen.

- Die Fähigkeit, sich flüssig auszudrücken, wird oft mit Denken verwechselt, in der Schule und später im Berufsleben. Wer intelligent ist, übernimmt gerne diese verkehrte Ansicht und ist versucht, Denken durch brillantes Formulieren zu ersetzen.

- Selbstbewusstsein und Status in der Gruppe hängen bei intelligenten Personen oft zu sehr an der Intelligenz. Sie tendieren deshalb dazu, immer recht zu haben, gescheit sein zu müssen und mit der allgemein anerkannten Meinung übereinzustimmen.

- Kritische Intelligenz verschafft schnellere Befriedigung als konstruktive Intelligenz. Jemandem nachzuweisen, dass Sie es besser wissen und er unrecht hat, gibt Ihnen ein Gefühl der Überlegenheit. Jemandem beizupflchten muss keine Speichelkerei sein, kann Ihnen aber überflüssig vorkommen. Selber eine neue Idee vorzubringen, liefert Sie der Kritik von allen Seiten aus. Deshalb sind viele brillante Geister in einer negativen Denkweise gefangen.

- Besonders intelligente Personen scheinen die Sicherheit des reaktiven Denkens vorzuziehen (Rätsel lösen, Daten einordnen), also Aufgaben, bei denen ihnen eine Masse von Material vorgesetzt wird, auf das sie reagieren müssen. Ich nenne das den «Everest Effekt», weil die schiere Existenz dieses schwer zu bezwingenden Berges für die besten Bergsteiger Grund genug ist, hinaufzuklettern. Im schöpferischen Denken ist es der Denker, der die Aufgaben definiert, die Konzepte entwickelt. Dieses Denken ist spekulativ, überschreitet Grenzen. Doch aus natürlicher Neigung oder weil man es ihnen von Kindsbeinen an eingetrichtert hat, den-

ken intelligente Menschen lieber reaktiv, obwohl das wirkliche Leben meistens schöpferisches Denken verlangt.

- Weil intelligente Personen sehr schnell denken, folgern sie oft zu rasch, finden sofort eine Logik, einen Grund, einen Zusammenhang. Manchmal kann dies nützlich sein. In anderen Fällen ist es gefährlich. Ein langsamer Denker braucht vielleicht mehr Informationen, bis er sein Urteil bilden kann, und so wird sein Urteil besser sein.

LOB DER LANGSAMKEIT

Meistens denken wir zu schnell. Ich schliesse mich in dieses «wir» ein. Vielleicht haben wir in allerlei Intelligenztests, Aufnahme- und Abschlussprüfungen den Eindruck bekommen, es sei wichtig, eine Antwort möglichst schnell zu wissen. Vom Standpunkt des Denkens ist dies falsch. Bei Hotelbränden kommen Menschen in Panik um. Sogar in solchen Notsituationen bleibt genügend Zeit, um langsam zu denken. Statt sofort auf eine Schlussfolgerung zusteuern, sollten wir besser Schritt für Schritt vorgehen. Bei jedem Zwischenhalt blicken wir uns um und entscheiden dann, wie es weitergehen soll.

Ich bat einmal siebzig gut gebildete Leute, eine kurze Abhandlung über den Vorschlag zu schreiben, dass die Ehe ein erneuerbarer Fünfjahresvertrag sei. Alle außer drei schrieben ihre Meinung im ersten Satz niedrig und brauchten den ganzen Rest des Textes dazu, ihre Ansicht zu begründen. Manche Lehrer empfehlen diesen Aufsatzstil, doch er ist ein Schritt in die Intelligenzfalle. Wer seinen Standpunkt brillant zu verteidigen weiß, hat das Gefühl, sich nicht nach anderen Möglichkeiten umsehen zu müssen.

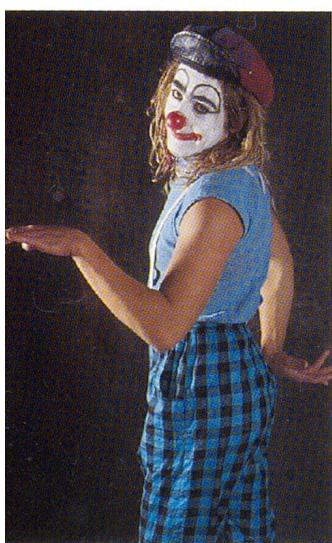
POSITIV-NEGATIV-INTERESSANT

Einen guten Schutz vor der Intelligenzfalle bietet die «Vulkanmethode». Dieses überaus nützliche Denkwerkzeug ist so einfach, dass es fast nicht lernbar ist – weil alle denken, sie würden es ohnehin ständig benutzen. Der Vulkan symbolisiert drei Seiten, von denen wir die Dinge betrachten können: über der Erde erhebt sich ein prächtiges Bergpanorama (die positiven Punkte, das Gute), unter der Erde klafft ein höllischer Schlund (die negativen Punkte, das Schlechte), und die feuersprühende Lava bringt Neues hervor (die interessanten Punkte).

Die Vulkanmethode ist ein Werkzeug, das die Aufmerksamkeit lenkt. Zuerst betrachten Sie das Panorama Ihres Problems, dann blicken Sie in den Schlund hinunter, und schliesslich lassen Sie die Lava strömen. Das alles machen Sie sehr diszipliniert während insgesamt etwa zwei bis drei Minuten.

Vor ein paar Jahren bat mich eine Gruppe von Erziehungsfachleuten in Sydney, Australien, die Vulkanmethode vorzuführen. Zu Beginn der Demonstration fragte ich eine Schulklasse, dreissig Buben zwischen zehn und elf Jahren, was sie davon hielten, einen «Schülerlohn» von fünf Dollar pro Woche zu

«Bin ich nicht der Schönste im ganzen Land? Schneewittchens Stiefmutter hielt sich ja auch für Miss Welt, bevor sie Dr. De Bonos Zauberspiegel über die Schönheiten hinter den sieben Bergen aufklärte...»



verdienen. Alle fanden das eine sehr gute Idee und begannen zu schwärmen, was sie mit dem Geld anfangen würden: Süßigkeiten und Comic-Hefte kaufen, und so weiter. Nachdem ich den Schülern die Vulkanmethode kurz erklärt hatte, trugen die Schüler drei Minuten lang in kleinen Gruppen alle positiven, negativen und interessanten Argumente zusammen. Jetzt umfasste die Liste unter anderem folgende Punkte:

- Die grösseren Buben würden die kleineren verhauen und das Geld nehmen.
- Die Eltern würden kein Taschengeld mehr geben.
- Die Schule würde die Preise für Schulmahlzeiten erhöhen.
- Wer würde entscheiden, wieviel die Schüler in jeder Klasse bekommen sollen?
- Es gäbe Auseinandersetzungen und vielleicht sogar Schülerstreiks.
- Woher würde das Geld kommen?
- Es wäre weniger Geld da, um die Lehrer zu bezahlen.
- Vielleicht könnte sich die Schule keinen Schulbus leisten.

Am Ende der Übung fragte ich die Klasse noch einmal, wie sie über den Vorschlag eines Schülerlohnes denke. Jetzt waren neunundzwanzig von dreissig Schülern dagegen.

NEUES AUSPROBIEREN

Das erwähnte Essay über die Ehe war Teil eines Experiments, mit dem ich die Vulkanmethode an hundertvierzig Managern erprobte. Ich teilte sie per Zufall in zwei gleich grosse Gruppen ein. Die eine beschäftigte sich mit dem Thema «erneuerbare Fünf-Jahres-Ehe», die andere mit einer «datierten Währung». (Das Geld wäre deutlich mit dem Ausgabejahr gekennzeichnet, und zwischen den verschiedenen Jahren gäbe es Wechselkurse.) Ich sammelte die Stellungnahmen ein und vertauschte dann die Themen. Doch jetzt wandten die Teilnehmer zuerst die Vulkanmethode an, bevor sie sich für oder gegen den entsprechenden Vorschlag entschieden. Damit wollte ich testen, ob die Teilnehmer vielleicht unbewusst die Vulkanmethode anwandten. In diesem Fall hätten sich zwischen den beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede ergeben müssen. Doch diese gab es: Vor der Vulkanmethode waren 44 Prozent der Teilnehmer für eine datierte Währung, danach nur noch 11 Prozent. Das Gegenteil passierte mit dem Vorschlag einer erneuerbaren Fünf-Jahres-Ehe; vorher waren 23 Prozent dafür, nach der Vulkanmethode stieg dieser Anteil auf 38 Prozent.

Die Vulkanmethode ist so etwas wie die erste Lektion jedes vernünftigen Denktrainings. Sie versetzt uns in eine Stimmung der Objektivität und der Lust, neue Denkweisen auszuprobieren. Auf dieser Grundlage baut auch meine Hutmethode auf (siehe Seite 12).

SPASS AM UNERWARTETEN

Ein anderes, sehr nützliches Denkwerkzeug ist die «Miss-World-Methode». Ich habe die-



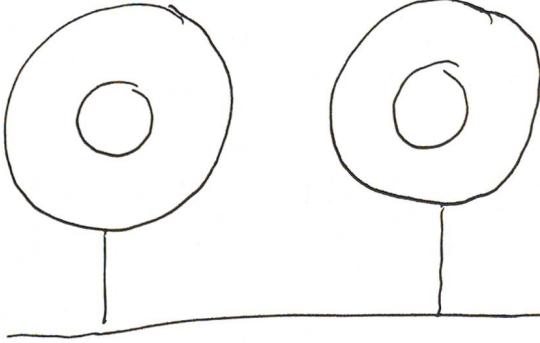
*Schauplatz Basel,
Botanischer Garten:
Kindergarten-
ausflug. Eine kreuz
und quer mit Gra-
nitpfählen über-
säte Wiese lädt
ein zum ausgelas-
senen Spiel. Ja,
sehen denn die
Kleinen nicht, dass
sie da jemandem
auf der Nase her-
umtanzen? – Eine
komische Frage,
finden Sie?*

FOTOS:
CHRISTIAN HELMLE



sen Ausdruck geprägt, weil wir uns beim Denken oft so verhalten wie die Einwohner eines abgelegenen Dorfes zu der Zeit, als es noch kein Fernsehen gab. Für sie ist die Dorfschöne zugleich die schönste Frau der Welt. Dass es noch schönere gibt, erfahren sie erst, wenn sie sich in anderen Dörfern und in Städten umschauen. So sind auch wir oft mit unseren schönen Gedanken ganz zufrieden. Wir haben keinen Grund, nach besseren zu suchen. Doch wir sollten uns bewusst sein, dass auch der intelligenteste Kopf nur ein kleines Dorf ist.

Alternativen zu suchen und zu finden kann manchmal ganz lustig sein. Es macht Spass, wenn plötzlich neue, unerwartete Gedanken auftauchen. Betrachten Sie zum Beispiel diese Zeichnung:



Sie bedeutet nichts Bestimmtes. Versuchen Sie, alles aufzuschreiben, was sie darstellen könnte. Sie können das Heft jetzt weglegen und Ihre Deutungen später mit meinen Vorschlägen vergleichen. Oder Sie können diese Vorschläge jetzt lesen und dann versuchen, weitere zu finden: zwei heliumgefüllte Ballons, zwei Berliner Pfannkuchen auf Stecken, Blumen, Bäume, Zielscheibe für Betrunkene, Blick durch zwei lange Röhren, umgekipptes Rollbrett, zwei an einer Wand ihr Geschäft verrichtende Mexikaner von oben, und so weiter...

Oder stellen Sie sich vor, Sie müssen ein auf dem Tisch stehendes Glas leerem, ohne es zu kippen oder zu zerbrechen. Legen Sie wieder das Heft weg, oder lesen Sie weiter und versuchen Sie, noch andere Möglichkeiten zu finden als: Wasser mit einem Halm austrinken, herausblasen, mit Seifenlösung versetzen und Blasen wegpusten, mit einem saugfähigen Material entfernen, verdampfen, gefrieren und herausheben, Sand einfüllen, und so weiter...

HUMOR SCHLÄGT LOGIK

Ich habe mich immer gewundert, warum Philosophen, Psychologen und Informationstheoretiker sich so wenig mit dem Humor beschäftigt haben. Humor ist vielleicht die bedeutsamste Eigenschaft des menschlichen Geistes. Er sagt uns mehr darüber, wie alles zusammenhängt, als die ganze Logik. Vernunft sagt sehr wenig. Wir können ja schliesslich auch mit solchen Dingen wie Kügelchen auf einem Zählrahmen, mit Zahnrädchen und Elektronikchips Systeme bauen, die den Gesetzen der Vernunft genügen. Humor jedoch kann nur in

selbstorganisierenden Systemen sich entwickeln, denn er besteht darin, aus einem Denkmuster auszubrechen und unvermittelt in ein ganz anderes hineinzuspringen. Ich habe dafür einen Begriff geprägt: laterales Denken, was sich etwa mit «Denken in Seitensprüngen» übersetzen lässt.

Velleicht denken Sie, Humor sei einem gegeben oder eben nicht. Sicher fühlen sich die einen Menschen damit wohler als andere. Doch laterales Denken lässt sich trainieren. Ich werde oft gefragt, warum es diesen neuen Begriff überhaupt braucht, da doch das Wort «Kreativität» ungefähr dasselbe bedeutet. Doch die beiden Begriffe stimmen eben nicht überein. Eine kreative Person mag die Welt anders sehen als andere. Ist sie dann noch fähig, ihre Sicht anderen mitzuteilen, dann anerkennen wir ihre Kreativität. Aber diese Person kann in ihrer eigenständigen Art genauso gefangen sein wie die übrigen in ihrer konventionellen Art – unfähig, den Standpunkt zu wechseln und die Dinge von einer anderen Seite zu betrachten. Laterales Denken hingegen ist exakt definiert als ein Wechsel von Denkmustern.

Angenommen, in einer kleinen Stadt blockieren zahlreiche Pendler die wenigen Parkplätze in der Innenstadt, so dass Leute, die einkaufen wollen, keinen freien Platz mehr finden. Die konventionelle Lösung wären Parkuhren. Mit lateralem Denken stellen wir ganz frech eine provozierende Forderung in den Raum: Wir brauchen Wagen, die ihre Parkzeit selbst begrenzen. Wie wär's denn mit einer Vorschrift, dass man im Zentrum den Wagen so lange stehen lassen darf, wie man will – dabei aber das Abblendlicht brennen lassen muss? Damit haben wir einen provokativen «Zwischenhupf» getan. Das bringt uns oft weiter, wenn wir auf Anhieb keine Lösung finden. Wir behaupten einfach ganz frech eine Eigenschaft (eben zum Beispiel von Autos), an die bisher noch niemand gedacht hat und von der wir nicht wissen, ob und wie so etwas machbar sein könnte.

IDEE AUS DEM WÖRTERBUCH

Die einfachste und zugleich lustigste laterale Denkmethode ist der «Zufalls-Kick». Führende Werbeagenturen auf der ganzen Welt wenden sie inzwischen systematisch an. Meistens geht man so vor, dass man aus einem Wörterbuch nach der Zufallsmethode ein bestimmtes Wort herau pickt. Es hat mit grösster Wahrscheinlichkeit überhaupt nichts zu tun mit dem Problem, über das man gerade nachdenkt. Und gerade darauf kommt es an. Denn eine neue Idee, die innerhalb des Problems auftaucht, gleicht mit grosser Wahrscheinlichkeit den bereits vorhandenen und verstärkt diese bloss, statt sie zu ändern. Es ist entscheidend, dass die neue Idee von aussen kommt – warum nicht aus dem Wörterbuch?

Ich diskutierte einmal mit Vertretern eines Landes, das schnell viele neue Lehrer brauchte, über Möglichkeiten der Lehrerausbildung. Wir nahmen zwei Zufallszahlen,

Adaptiert nach Edward De Bono, «De Bono's Thinking Course», BBC Books, C. Petancor B.V. Kein Teil dieses Artikels darf ohne schriftliche Erlaubnis des Verlages abgedruckt werden. Informationen über Bücher, Audio- und Videotapes sowie Seminare von Dr. De Bono sind erhältlich bei: Edward De Bono Resource Center, Division International Center for Creative Thinking, 805 West Boston Post Road, Mamaroneck, NY (USA) 10543



eine für die Seitenzahl des Wörterbuches und eine für die Position des Wortes auf der betreffenden Seite. Das Wort hieß 'Kaulquappe'. Was hat eine Kaulquappe mit Lehrerausbildung zu tun? Der visuelle Eindruck einer Kaulquappe ist ein Ding mit einem Schwanz. Wir sagten uns also, wir brauchen Lehrer, die wie Kopf mit Schwanz aussehen. Was könnte das praktisch heißen? Nun, vielleicht zwei Assistenten oder Lehrlinge, die jeden Lehrer begleiten und mit der Zeit immer mehr Aufgaben übernehmen könnten.

Auf den ersten Blick scheint es unlogisch zu sein, dass ein zufälliges Wort in einem bestimmten Problem hilfreich sein kann. Doch in einem System von Denkmustern macht es Sinn. Angenommen, Sie leben in Bern und würden irgendwo in der Stadt abgesetzt. Dann könnten Sie sehr leicht nach Hause finden, weil Sie sich auskennen, oder mit Hilfe eines Stadtplanes, oder Sie können sich durchfragen. Aber Sie kämen auf einem anderen Weg nach Hause als jeden Tag nach der Arbeit. Vielleicht lernen Sie Ihre Heimatstadt dabei neu kennen. Ganz ähnlich lockt der Zufalls-Kick Ihre Gedanken auf Neuland.

Beim lateralen Denken verlassen wir die Hauptstrasse der Gedanken. Dabei ist es

ganz praktisch, sich vorzustellen, die Hauptstrasse entpuppe sich plötzlich als Sackgasse. Wir müssen einen Ausweg suchen, mit der «Aus-der-Sackgasse-Methode». Sie besteht aus zwei Schritten. Zuerst müssen wir die Hauptstrasse finden. Dazu verwenden wir am besten Formulierungen wie «Klar, dass...» – bei Telefonzellen ist zum Beispiel klar, dass das Telefonieren in allen gleich viel kostet. Jetzt machen wir den zweiten Schritt und fragen uns, ob das wirklich so sein muss. Eine «teure» Telefonzelle wäre meistens leer, so dass Personen mit dringenden Anrufen nicht warten müssten und gerne dafür einen höheren Preis zahlen würden.

Ein guter Denker zu werden ist gar nicht so schwer, wie Sie vielleicht denken. Sie brauchen nur fünf Schritte zu tun. Erstens müssen Sie ein guter Denker werden wollen. Dann konzentrieren Sie sich auf das Denken selbst (und nicht nur auf den Inhalt der Gedanken). Lassen Sie sich zum Denken Zeit. Lernen Sie Denktechniken (wie Vulkan-, Miss-World- und Hutmethode oder die speziellen lateralnen Denkmethoden: Zwischenhupf, Aus-der-Sackgasse und Zufalls-Kick). Und dann heißt es üben, üben, üben.

Erst der «Seitensprung» auf den benachbarten Hügel à la De Bono führt zum berüchtigten Aha-Erlebnis: die Granitstäbe fügen sich zu einem Gesicht! – Dafür, dass man nicht auf seinen Augen hocken bleibt, sorgt die Rauminstallation des Berner Künstlers Markus Raetz.

FOTO: CHRISTIAN HELMLE

BITTE UMBLÄTTERN

DE BONOS DENKHÜTE

Um Denkhindernisse beiseite zu räumen und chaotische Gedanken besser zu ordnen, hat De Bono eine Art Spiel mit sehr einfachen, aber wirksamen Regeln entwickelt. Stellen Sie sich vor, Sie tragen beim Denken einen Hut von bestimmter Farbe: weiss, rot, gelb, schwarz, grün oder blau. Jede Farbe schreibt eine genau definierte Art des Denkens vor. Wollen Sie Ihren Denkstil ändern, dann müssen Sie in Gedanken den Hut ablegen und einen neuen aufsetzen.

den gelben Hut». Am besten nehmen Sie jeweils für jeden Hut ein Blatt Papier und schreiben die entsprechenden Ideen auf.

Stellen Sie sich vor, Ihre Mutter werde so alt, dass sie ihren Haushalt nicht länger allein besorgen kann. Was werden Sie tun? Sie zu sich aufnehmen oder einen Platz im Altersheim suchen?

Welchen Hut Sie zuerst aufsetzen wollen ist Ihnen überlassen. Die Regeln schreiben keine bestimmte Reihenfolge vor. Die erwähnte Situation ist sehr stark gefühlsbeladen. Naheliegend also, mit dem roten Denkhut zu beginnen.

Der rote Hut erlaubt Emotionen in den Denkprozess einzubeziehen, ohne sie mit rationellen Argumenten gleich zuzuschütten, aber auch ohne dass sie auf den ganzen Denkprozess abschrägen. Der rote Hut lässt Sie erleben, was Sie fühlen, vielleicht deckt er auch verborgene Motivationen auf, die Ihnen vorher nicht bewusst waren. Sie sollten auf keinen Fall versuchen, Ihre Gefühle zu begründen oder zu rechtfertigen. Emotionen brauchen nicht logisch oder vernünftig zu sein. Legen Sie sie einfach offen und ehrlich auf den Tisch.

Zum Beispiel: Mutter wirkt zwar gebrechlich, aber geistig ist sie immer noch voll da.



WEISSE HUT
Weiss ist neutral und objektiv. Wer den weissen Hut trägt, befasst sich mit Zahlen und Fakten.



ILLUSTRATIONEN:
CASPAR FREI

ROTEN HUT
Rot ist die Farbe der Gefühle, der Liebe und des Ärgers (jemand «sieht rot»). Den roten Hut tragen heißt, sich mit Emotionen auseinanderzusetzen.

De Bonos Hutmethode mutet auf den ersten Blick etwas künstlich an. Doch ihre Vorteile sind praxiserprobт. Es kommt darauf an, sich bewusst einen bestimmten Hut aufzusetzen und dann wirklich nur die Gedanken weiterzuverfolgen, die dieser Hutfarbe entsprechen. Falsch wäre zum Beispiel, Gedanken einfach kommen zu lassen und dann etwa zu sagen, «aha, das gehört unter



Ich glaube, sie wäre sehr deprimiert, wenn wir sie in ein Heim abschieben würden. Ich würde mich schuldig fühlen. Und was ist eigentlich mit meinen Brüdern los? Ich finde es eine Schande, dass sie sich überhaupt nicht um Mutter kümmern.

Ihre eigenen Gefühle mögen anders sein. Darauf kommt es hier nicht an. Es geht nur darum zu zeigen, wie die verschiedenen Denkhüte funktionieren. Nachdem Sie Ihren Gefühlen freien Lauf gelassen haben, soll jetzt der weisse Hut zum Zuge kommen: neutrale Fakten. (Fragen Sie sich immer, ob es sich um nachgeprüfte Tatsachen oder lediglich um Behauptungen handelt.)

Zum Beispiel: Mutter wohnt hundertfünfzig Kilometer entfernt. Sie kann nicht mehr selber Auto fahren. (Sie hat tatsächlich ihren Führerausweis abgegeben.) Sie bezieht AHV, Rente aus einer Pensionskasse und Zinsen aus ihrem Sparheft, macht zusammen soundsoviel pro Monat. Die Pension in einem Altersheim kostet ungefähr soviel, ihre Wohnung könnte man vermieten für...

Jetzt zum schwarzen Hut. Es ist die Kopfbedeckung des Teufels-Advokaten, des Spielverderbers mit der messerscharfen Logik. De Bono sieht seine Funktion so: «Schwarzhat-Argumente müssen eigenständig sein. Jeder muss sie vorbringen können. Sie müssen auch in kalter Druckerschwärze überzeugen können, nicht nur dann, wenn ein guter Redner sie vertritt. Schwarzhat-Denken muss logisch und wahr sein, aber nicht unbedingt fair.»

Zum Beispiel: Wenn ich so schaue, was in unserer Familie passiert ist, dann wären

einige Reibereien zwischen meiner Frau/zwischen meinem Mann und meiner Mutter zu erwarten, wenn sie bei uns wohnen käme. Wir müssten anbauen, weil unser Haus zu klein ist. Wir würden unseren Gästraum verlieren. Wir wären nicht mehr für uns.

SCHWARZER HUT
Schwarz ist die negative Farbe. Wer den schwarzen Hut trägt, «sieht schwarz».

Mal schauen, ob Sie diesen pessimistischen Argumenten etwas entgegenstellen können, indem Sie den gelben Hut aufsetzen. Gelbhut-Denken versucht, Dinge ins Rollen zu bringen, um zu sehen, ob etwas davon gelingen könnte. Es sieht den verborgenen Nutzen, die glänzende Seite der Münze, vielleicht sogar durch eine rosa getönte Brille. Nie sollte unter dem gelben Hut ein wilder Optimismus ins Kraut schießen. Doch andererseits dürfen die Ideen ruhig etwas visionär sein, abseits ausgetretener Pfade. Manchmal verpflichtet der gelbe Hut zu Utopien.

Zum Beispiel: Würde Mutter zu uns ziehen, dann könnte unser Zusammenleben von der Herausforderung profitieren. Finanziell würden wir möglicherweise sogar besser fahren, weil ihr Einkommen hinzukäme, aber wir einen grossen Teil der Kosten teilen könnten. Wir bräuchten keinen Babysitter mehr zu suchen. Andererseits könnte das Leben in einer Alterssiedlung vielleicht sogar besser sein als die Situation in ihrer jetzigen Wohnung. Sie hätte mehr Kontakte, und gleichzeitig wäre besser für sie gesorgt.

Unter den bisherigen Hüten haben Sie mehr oder weniger «vernünftig» gedacht. Doch jetzt kommt der grüne Hut und macht alles ganz anders! Er provoziert neue Ideen, neue Lösungen für alte Probleme. Unter dem grünen Hut werden Sie nicht die endgültige, kluge Lösung finden, dafür aber neue Pfade,

BITTE UMBLÄTTERN



GELBER HUT
Gelb ist die Farbe des Sonnenscheins. Wer den gelben Hut trägt, ist Optimist, geht mit positivem Denken an die Sache heran.

DE BONOS DENKHÜTE



die Sie zu neuen, vielleicht überraschenden Ideen führen werden. Grünhut-Sätze beginnen oft mit «Nehmen wir mal an...» oder «Was wäre, wenn...» Unter dem grünen Hut ist es verboten, Ideen zu beurteilen oder zu verwerfen, weil sie unlogisch oder absurd sind. Im Gegenteil, gerade im scheinbar Absurden steckt oft viel kreative Energie.

Zum Beispiel könnten Sie auf die Idee kommen, sich einmal zu fragen, ob nicht Ihre alte Mutter auch für Sie und Ihre Familie sorgen könnte statt umgekehrt. Warum Mutter in ein Heim schicken, das Heim könnte doch auch zu ihr kommen – zum Beispiel könnte eine Gemeindeschwester regelmäßig vorbeischauen, und vielleicht könnte man eine Haushälterin für Mutter engagieren. Angenommen, in ihrer Umgebung leben noch andere alte Leute. Was wäre, wenn sie sich zusammentäten und gemeinsam ein Haus kaufen?

So viele verschiedene Hüte könnten einen ganz schön verwirren, wenn es den blauen nicht gäbe. Der blaue Hut organisiert Ihr Denken, er ist die «Steuerzentrale» für die übrigen Hüte. Er teilt den Denkprozess ein. Sie sollten ihn tragen, wenn Sie zu Beginn die Ziele setzen, und dann wieder zum Schluss, um Bilanz zu ziehen. Unter dem blauen Hut ordnen Sie die Gedanken, die Sie niedergeschrieben haben, reihen sie nach ihrer Wichtigkeit ein, gruppieren sie nach

Zusammenhängen, fassen zusammen und ziehen Schlüsse. Manchmal lohnt es sich, die Notizen eine Weile wegzulegen und zu überschlafen. Dann nehmen Sie sie wieder hervor, setzen den blauen Hut auf und fahren weiter. ■

CHRISTIAN BACHMANN

GRÜNER HUT
Grün ist das Gras, die Fruchtbarkeit, das Wachstum, die Natur mit all ihren Geheimnissen.

Unter dem grünen Hut sprießen die kreativen Ideen, die unkonventionellen Lösungen, die überraschenden Schlussfolgerungen und Querverbindungen.

BLAUER HUT
Blau ist kühl, die Farbe des Himmels wie die der Meerestiefen. Den blauen Hut trägt der Dirigent, der die Übersicht hat und das Gedankenorchester leitet. Er ist es, der auch die Regeln des Spiels überwacht und einschreitet, wenn Gedanken auftauchen, die nicht unter einen bestimmten Hut passen.



Adaptiert nach dem Audiotape-Kurs von Edward De Bono, «Masterthinker II: Six Thinking Hats». Der erste der zwei Masterthinker-Kurse soll auf Weihnachten 1989 auf deutsch erscheinen. © der deutschen Ausgabe Edition Kraftpunkt, Augsburg. Informationen sind erhältlich bei: Edition Kraftpunkt Karlsbader Strasse 27 D-8900 Augsburg Tel. 0049/821/705012.