

Edward de Bono

# De Bonos neue Denkschule

*Kreativer denken, effektiver arbeiten,  
mehr erreichen*

Übersetzung aus dem Englischen von  
Martin Rometsch

**mvg**verlag 

© des Titels »**De Bonos neue Denkschule**« (ISBN  
978-3-86882-215-1)

2010 by mvg Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

# Inhaltsverzeichnis

Edward de Bono .....	11
Vorbemerkung des Autors .....	13
<b>1 Denken als Fähigkeit.</b> .....	<b>15</b>
Die Intelligenzfälle .....	16
Die Praxis .....	17
Ausbildung .....	18
Kritisches Denken .....	20
Wahrnehmung .....	21
Die Werkzeugmethode .....	23
<b>2 Das PMI</b> .....	<b>25</b>
Die Blickrichtung .....	29
Interesse .....	31
Anwendung des PMI .....	32
Zwei Schritte .....	34
Übung .....	34
<b>3 Alternativen</b> .....	<b>37</b>
Einfache Alternativen .....	38
Schwierigere Alternativen .....	40
Die wahre Schwierigkeit .....	41
Jenseits des Adäquaten .....	43
AMA .....	46
Erklärungen .....	46
Hypothesen .....	47
Wahrnehmung .....	47
Probleme .....	48

Überprüfen . . . . .	49
Planen . . . . .	49
Entscheiden . . . . .	50
Ausführen. . . . .	51
Vorausschauen . . . . .	51
Der praktische Wert . . . . .	52
Alternativen und Kreativität . . . . .	53
<b>4 Wahrnehmung und Muster . . . . .</b>	<b>55</b>
Wahrnehmung . . . . .	56
Die Straße überqueren . . . . .	62
Muster bilden . . . . .	63
Wie Muster entstehen . . . . .	64
Der Umgang mit Mustern . . . . .	69
Muster erkennen. . . . .	69
Falsche Muster . . . . .	70
Abstrahieren. . . . .	72
Gruppen bilden. . . . .	73
Analyse . . . . .	73
Bewusstheit. . . . .	74
Kunst . . . . .	75
Übung . . . . .	75
<b>5 Laterales Denken . . . . .</b>	<b>77</b>
Musterwechsel . . . . .	79
Humor . . . . .	80
Rückblick und Einsicht . . . . .	82
Kreativität und laterales Denken . . . . .	83
Laterales Denken als Prozess. . . . .	85
Urteil und Provokation . . . . .	86
Das Wort „po“ . . . . .	89
Die Trittstein-Methode . . . . .	90
Die Fluchtmethode . . . . .	94

6 © des Titels »**De Bonos neue Denkschule**« (ISBN 978-3-86882-215-1)  
2010 by mvg Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

Die Zufallsmethode . . . . .	96
Allgemeine Anwendung des lateralen Denkens. . .	99
Die Logik des lateralen Denkens . . . . .	99
<b>6 Information und Denken. . . . .</b>	<b>101</b>
Das Handlungsdenken. . . . .	103
Erfahrungen nutzen . . . . .	104
BAF . . . . .	105
F&K . . . . .	106
Konzentriertes Lesen und Zuhören . . . . .	108
Logik . . . . .	110
Mehr Informationen beschaffen. . . . .	111
Fragen . . . . .	112
Experimente . . . . .	113
Informationen auswählen . . . . .	115
FE-FA . . . . .	115
Zwei Anwendungen. . . . .	116
<b>7 Andere Menschen . . . . .</b>	<b>119</b>
„Exlektik“ . . . . .	124
EBS . . . . .	125
EUI . . . . .	126
„Logische Blasen“ . . . . .	129
ALM . . . . .	132
Konstruktives Design. . . . .	136
Verhandlungen . . . . .	137
Kommunikation . . . . .	138
<b>8 Gefühle und Werte . . . . .</b>	<b>141</b>
Intuition und Denken. . . . .	142
Gefühle an drei Punkten. . . . .	143
Gefühle ändern . . . . .	146
Werte . . . . .	147

HW und NW .....	148
Werturteile .....	151
Bewusstheit. ....	153
<b>9 Entscheiden .....</b>	<b>155</b>
Entscheidungen vorbereiten .....	156
Alternativen suchen .....	157
Werte und Prioritäten .....	158
Die Würfelmethode. ....	158
Der einfachste Ausweg .....	159
Der imaginäre Freund. ....	160
Buridans Esel .....	161
Die Ideallösung. ....	162
Das beste Heim. ....	163
Was wäre, wenn ...? .....	165
Die einfache Schablone .....	166
Die vollständige Schablone .....	167
Die faule Methode .....	169
Rückblickend entscheiden. ....	170
Die passende Entscheidung .....	171
Die Zukunft .....	171
<b>10 Denken und Tun .....</b>	<b>173</b>
Das Handlungsdenken .....	175
Drei Möglichkeiten, etwas zu tun .....	176
Ziele setzen. ....	177
ZZ .....	178
Ziele und Märkte .....	179
Strategie und Taktik .....	180
Das richtige Vorgehen. ....	182
Wenn-Kästchen. ....	183
Die Planung .....	186
Das Terrain. ....	187

Menschen .....	187
Risiken .....	188
Zwänge und Einschränkungen.....	188
Ressourcen .....	188
Die Zukunft.....	189
Geschäft und Alltag.....	189
<b>11 Bewusstes Denken.....</b>	<b>191</b>
Bewusst .....	191
Konzentriert .....	192
Selbstsicher .....	192
Spaß .....	193
Das Selbstbild .....	194
Zeitliche Disziplin .....	195
Die Ernte .....	196
Nachdenken über das Denken .....	197
Der ZEK-Rahmen .....	199
Das Fünf-Minuten-Denken .....	201
ZEK-Symbole .....	205
ZILED .....	206
ZILED-Symbole.....	207
ZEK-ZILED .....	208
Bewusste Übung des Denkens .....	208
Denk-Clubs .....	209
Allgemeine Denkfähigkeiten .....	209
Formell und informell .....	212
<b>12 Zusammenfassung .....</b>	<b>213</b>
<b>Literatur und weiterführende Informationen ....</b>	<b>218</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>238</b>

# 1

## DENKEN ALS FÄHIGKEIT

Wählen Sie unter zwei Möglichkeiten aus:

1. Denken hängt von der Intelligenz ab und diese von den Genen, mit denen Sie geboren wurden. Sie können Ihr Denken ebenso wenig ändern wie die Farbe Ihrer Augen.
2. Denken ist eine Fähigkeit, die man durch Training, Praxis und Lernen verbessern kann. Denken unterscheidet sich nicht von anderen Fähigkeiten, und wir können besser denken, wenn wir es wollen.

Diese beiden gegensätzlichen Ansichten lassen sich leicht vereinen.

Intelligenz gleicht den Pferdestärken des Autos. Vielleicht legen die Gene unsere Intelligenz zumindest teilweise fest. Selbst wenn es so ist, gibt es Beweise dafür, dass wir die Enzyme im Gehirn beeinflussen können, wenn wir den Geist schulen, so wie wir durch Training dickere Muskeln bekommen.

Die Leistung eines Autos hängt nicht von der Pferdestärke ab, sondern vom Geschick des Fahrers. Wenn

© des Titels »**De Bonos neue Denkschule**« (ISBN 978-3-86882-215-1)

2010 by mvg Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

Intelligenz die Pferdestärke des Autos ist, dann ist „Denken“ die Fähigkeit, diese Stärke zu nutzen.

Intelligenz ist ein Potenzial. Denken ist eine praktische Fähigkeit.

Wenn ich „Denken“ definieren müsste, würde ich sagen:

„Denken ist eine praktische Fähigkeit, mit der die Intelligenz auf der Grundlage unserer Erfahrung handelt.“

Wenn wir die Analogie mit dem Auto ein bisschen weiter treiben, gelangen wir zu zwei wichtigen Schlussfolgerungen:

1. Wenn Sie ein starkes Auto haben, müssen Sie ein besserer Fahrer werden; andernfalls können Sie die verfügbare Kraft nicht voll nutzen – und womöglich gefährden Sie andere.

Ähnlich ist es mit sehr intelligenten Menschen: Sie müssen ihre Denkfähigkeit verbessern, um ihre hohe Intelligenz vollständig nutzen zu können; andernfalls vergeuden sie einen großen Teil ihrer Intelligenz.

2. Wenn Sie ein schwächeres Auto haben, müssen Sie ebenfalls ein besserer Fahrer werden, um die fehlende Kraft wettzumachen.

Wer sich nicht für sehr intelligent hält, kann also seine Leistung verbessern, wenn er seine Denkfähigkeit steigert.

## Die Intelligenzfalle

25 Jahre Erfahrung auf diesem Gebiet haben mich davon überzeugt, dass viele Menschen, die sich für hochintelligent halten, nicht unbedingt gute Denker sind. Sie sind in



der Intelligenzfalle gefangen. Diese Falle hat viele Aspekte, und zwei davon möchte ich erwähnen.

Ein sehr intelligenter Mensch kann sich eine Meinung bilden und diese dank seiner Intelligenz verteidigen. Je intelligenter er ist, desto leichter fällt ihm das. Und je besser er seine Meinung verteidigt, desto weniger hält er es für notwendig, nach Alternativen zu suchen oder anderen zuzuhören – warum sollten Sie das tun, wenn Sie „wissen“, dass Sie Recht haben? Darum sind viele sehr intelligente Leute Gefangene falscher Ansichten, denn sie können ihren Standpunkt gut rechtfertigen.

Außerdem will ein Mensch, der sich daran gewöhnt hat, intelligenter als andere zu sein (vielleicht eine berechnete Meinung), von seiner Intelligenz profitieren. Das geht am schnellsten und besten, wenn er „andere widerlegt“. Diese Strategie bringt sofortigen Erfolg und beweist seine Überlegenheit. Konstruktiv sein ist weniger lohnend. Es kann Jahre dauern nachzuweisen, dass eine neue Idee richtig ist. Außerdem müssen andere von der Idee überzeugt werden. Wer kritisch und destruktiv ist, hat also mehr Spaß an seiner Intelligenz. Die absurde westliche Auffassung, „kritisches Denken“ sei genug, verschlimmert die Situation weiter.

## Die Praxis

In der Schule und später im Leben müssen die meisten Menschen immerzu denken, am Arbeitsplatz und anderswo. Macht diese „Praxis“ sie zu besseren Denkern? Leider verbessert die praktische Übung eine Fähigkeit nicht automatisch.

Stellen Sie sich einen sechzigjährigen Journalisten vor, der jeden Tag Hunderte oder Tausende von Wörtern

tippt – immer noch mit zwei Fingern. Sein „Zwei-Finger-System“ macht ihn trotz aller Praxis nicht zu einem geschickten Schreiber.

Wenn Sie jahrelang falsches Denken üben, werden Sie also zu einem sehr geschickten Falschdenker.

Hätte der Journalist trotz seines Alters einen Kurs im Maschineschreiben belegt, dann hätte er gelernt, mit zehn Fingern zu schreiben. Dasselbe gilt für das Denken: Praxis im Denken genügt nicht. Sie müssen darauf achten, wie Sie denken. Darum geht es in diesem Buch.

## Ausbildung

Vermutlich gibt es auf dieser Welt kein Bildungssystem, das nicht von sich behauptet, eines seiner Hauptziele sei, den Schülern „das Denken beizubringen“. Ist dieser Anspruch berechtigt?

Wenn ein Koch nur Nudeln kochen kann, taugt er dann zum Chefkoch? Wenn ein Auto nur ein Vorderrad hat, ist es dann brauchbar? Ich habe nichts gegen Nudeln und Vorderräder – aber sind sie ausreichend?

Gibt es Schulen, auf deren Lehrplan das Fach „Denken“ steht? Warum nicht? Wenn Denken so fundamental ist, warum wird es dann nicht gelehrt?

Darauf gibt es mehrere Antworten:

1. Denken war nie ein Schulfach, also ist es auch heute keines. Die Ausbildung steckt in der Falle der Tradition. Die Erfahrungen und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger basieren auf der Vergangenheit. Aber die Welt ändert sich.
2. In einer statischen Welt genügte es, den Schülern „Informationen“ beizubringen, weil sie sich ein Leben

lang darauf stützen konnten. Die Informationen sagten ihnen, was sie tun sollen. Denken war überflüssig. Sokrates und die anderen Mitglieder der „Dreierbande“ der griechischen Philosophen (Platon und Aristoteles) vertraten als Erste die Meinung, „Wissen“ sei ausreichend und alles andere komme von selbst.

Das ist altmodisch und absurd. Wissen ist nicht genug. Die kreativen, konstruktiven, planerischen und praktischen Aspekte des Denkens sind ebenso wichtig wie das „Wissen“.

3. Man nimmt an, in anderen Fächern – Geographie, Geschichte, Naturwissenschaften usw. – werde das „Denken“ bereits ausreichend vermittelt. Das ist ein gefährlicher Irrtum. Manche Denkfähigkeiten – Analysieren, Informationen auswerten und Argumentieren – werden in der Tat gelehrt. Aber das sind nur einige der Denkfähigkeiten, die wir außerhalb der Schule brauchen. Doch woher sollen Akademiker das wissen? Meine Arbeit in Unternehmen hat mir im Laufe der Jahre deutlich gezeigt, dass Analysieren und Urteilen nicht genug sind.
4. Manche Dogmatiker glauben trotz aller Gegenbeweise, man könne niemanden im Denken unterrichten, weil es gar kein „Denken“ gäbe, sondern nur „wissenschaftliches Denken“ oder „geschichtliches Denken“.

Zwar hat jedes Fachgebiet seine eigenen Begriffe, Bedürfnisse und Modelle, aber es gibt grundlegende Prozesse, die für jedes Gebiet gelten, zum Beispiel „Prioritäten setzen“, „nach Alternativen suchen“, „Hypothesen formulieren“ und „auf neue Ideen kommen“. Am Ende dieses Buches wissen Sie, was ich meine.

5. „Es gibt keine brauchbaren Methoden, jemanden im Denken zu unterrichten.“

Diese Meinung basiert auf Unwissenheit. Es gibt brauchbare Methoden. Die *CoRT Thinking Lessons* werden zum Beispiel seit vielen Jahren in vielen Ländern und Kulturen sowie auf unterschiedlichen Bildungsniveaus angewandt. Zahlreiche Schulen in Singapur, Australien, Neuseeland, Kanada, Mexiko und den USA nutzen dieses Programm. Im Dade County in Florida (ein sehr rauer Distrikt, der viertgrößte in den USA) ist mein „Sechs-Hüte-Programm“ seit einigen Jahren in Gebrauch. Die bei weitem beste Studie über die Wirkung eines Denktrainings stammt von Professor John Edwards von der James Cooke University in Townesville, Queensland, Australien. Er hat nachgewiesen, dass schon sieben Stunden Denkschulung sehr wirksam sein können. Großbritannien hinkt in dieser Hinsicht ziemlich weit hinterher.

## Kritisches Denken

Es gibt ein paar Schulen, in denen „kritisches Denken“ auf dem Lehrplan steht. Das ist ein nützlicher Teil des Denkens, aber für sich allein völlig unzureichend. Es gleicht dem linken Vorderrad am Auto: notwendig, aber nicht genug.

Das kritische Denken folgt der veralteten Auffassung der griechischen „Dreierbande“ vom Denken. Sie glaubte, Analyse, Urteilsbildung und Diskussion seien genug – es reiche aus, „die Wahrheit zu finden“, also das „Unwahre“ zu eliminieren.

Das Wort „kritisch“ ist vom griechischen *kritikos* abgeleitet, das „Urteil“ bedeutet. Kritisches Urteilen hat

seinen Platz und seinen Wert; aber es ersetzt nicht die generative, produktive, schöpferische und planende Seite des Denkens, die lebenswichtig ist. Sechs brillante, gut ausgebildete Denker an einem Tisch kommen erst dann weiter, wenn einer von ihnen einen konstruktiven Vorschlag macht. Den können dann alle kritisieren.

Viele Probleme unserer Zeit bleiben ungelöst, weil die traditionelle Ausbildung irrigerweise annimmt, Analyse, Urteilsbildung und Diskussion seien ausreichend.

Unsere naturwissenschaftlichen und technischen Errungenschaften sind nicht dem kritischen Denken, sondern dem „System der Möglichkeiten“ zu verdanken. Dieses System geht unseren Informationen voraus und erzeugt Hypothesen und Visionen. Diese geben uns einen Rahmen, durch den wir die Welt betrachten können, und sie zeigen uns, worauf wir hinarbeiten können. Das kritische Denken spielt dabei auch eine Rolle, denn wenn wir wissen, dass unsere Hypothese kritisiert wird, bemühen wir uns, sie überzeugender zu formulieren. Aber die kritische Widerlegung einer Hypothese hat noch nie eine bessere hervorgebracht. Bessere Hypothesen sind das Werk der Kreativität.

Unsere Kultur muss unbedingt den Irrglauben ablegen, kritisches Denken sei ausreichend. Solange wir daran glauben, werden wir der schöpferischen, konstruktiven und planerischen Seite des Denkens nie genug Aufmerksamkeit widmen.

## Wahrnehmung

Außerhalb hochspezialisierter Fachgebiete ist die Wahrnehmung der wichtigste Teil des Denkens. Wie sehen wir die Welt? Was fällt uns auf? Wie ordnen wir die Welt?

© des Titels »**De Bonos neue Denkschule**« (ISBN

978-3-86882-215-1)

2010 by mvg Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München

Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

Professor David Perkins aus Harvard hat nachgewiesen, dass fast alle Denkfehler Wahrnehmungsfehler sind. Im wirklichen Leben kommen logische Fehler eher selten vor. Trotzdem behaupten wir, beim Denken gehe es nur darum, logische Fehler zu vermeiden.

In der Frühzeit des Computers gab es ein simples Akronym: GIGO. Das bedeutete *Garbage In Garbage Out* (Müll rein, Müll raus). Selbst wenn ein Computer einwandfrei arbeitet, liefert er nur Müll, wenn wir Müll eingeben.

Genau das Gleiche gilt für die Logik. Wenn Ihre Wahrnehmung begrenzt ist, liefert Ihnen einwandfreie Logik falsche Ergebnisse.

Falsche Logik führt zu falschem Denken. Damit ist jeder einverstanden. Aber das Gegenteil trifft nicht zu. Gute Logik führt nicht zu gutem Denken. Wenn die Wahrnehmung schlecht ist, gibt gute Logik falsche Antworten. Und es besteht sogar die Gefahr, dass gute Logik mit Arroganz einhergeht, die auf der falschen Antwort beharrt.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Büchern über das Denken geht es in diesem Buch nicht um Logik, sondern um die Wahrnehmung.

Sehr wahrscheinlich ist die Wahrnehmung ein „Informationssystem, das sich selbst organisiert“ (siehe die Bücher *Der Denkprozess* und *Der Klügere gibt nicht nach*). Solche Systeme erlauben es den eingehenden Informationen, Muster zu bilden, in denen unser Denken sich dann verfängt. Wir müssen also unsere Wahrnehmung (Kreativität) erweitern und ändern. Mit solchen Themen befasste ich mich in diesem Buch.

## Die Werkzeugmethode

Schreiner haben Werkzeuge und lernen, sie zu benutzen. Hammer, Säge, Hobel und Bohrer haben ihren Zweck. Jedes Werkzeug erfüllt eine genau definierte Aufgabe. Der geschickte Schreiner weiß, welches Werkzeug er zu einem bestimmten Zeitpunkt benutzen muss, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Auf eine ganz ähnliche Weise stelle ich Ihnen in diesem Buch einige sehr grundlegende Denkwerkzeuge vor. Sie sind überaus einfach und dennoch hochwirksam.

Sie können den Umgang mit diesen Werkzeugen erlernen und üben. Sobald Sie ein wenig Erfahrung haben, können Sie die Werkzeuge in jeder denkbaren Situation benutzen.

Im Grunde handelt es sich um Werkzeuge, die Ihre Aufmerksamkeit lenken. Mit ihnen können Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst steuern. Wenn Sie das nicht tun, folgen Sie den Mustern der Erfahrung und bleiben darin gefangen.

Diese Methode wird schon seit 20 Jahren angewandt. Die Ergebnisse sind sehr gut. Sie ist leicht zu erlernen, zu üben und anzuwenden.

Die Werkzeugmethode ist viel einfacher und effektiver als andere Methoden, die das Denken verbessern wollen.

Wenn Sie nur lernen, Fehler zu vermeiden, ist der Nutzen sehr begrenzt. Fahrfehler vermeiden Sie am besten, wenn Sie Ihr Auto in der Garage lassen.

Debatten und Diskussionen über ein Thema trainieren vielleicht das Denken, produzieren aber keine übertragbaren Fähigkeiten.

Es kann nützlich sein, sich am Denken eines hervorragenden Lehrers zu orientieren; aber dafür müssen Sie

lange mit ihm Kontakt haben – und Sie müssen erst einmal einen hervorragenden Lehrer finden.

Jedes hier vorgestellte Werkzeug ist sehr einfach. Sobald Sie den Gebrauch erlernt haben, können Sie es benutzen.

Der menschliche Geist ist voll von „deskriptiven“ Ideen wie „Tisch“, „Geschäft“, „Buch“, „Ausbildung“ und so weiter. Die Denkwerkzeuge liefern dem Geist einige „exekutive“ Ideen, damit wir ihn an verschiedenen Punkten des Denkens anweisen können, nach Wunsch zu arbeiten.

Denken ist eine Fähigkeit, die wir verbessern können – wenn wir es wollen.

Die Werkzeugmethode ist ein sehr effektives Verfahren, um diese Fähigkeit zu verbessern. Einige der grundlegendsten Werkzeuge beschreibe ich in diesem Buch. Sie stammen aus dem Anfängerprogramm *CoRT Thinking Lessons*, das für Schüler in jedem Alter und auf jedem Niveau bestimmt ist.