

Das wäre doch gedacht! –

Wie wir uns aus der Falle eingefahrener Denkmuster befreien

Jürgen Stock

»Wie viele Tiere von jedem Geschlecht nahm Moses mit auf die Arche?« (Auflösung am Ende des Artikels)

Der Rückwärtsgang beim Denken

Nein, nein. Sie denken nicht, Sie sind nur logisch.
Niels Bohr, Nobelpreis Physik (1922), (1885-1962)

Die meisten intelligenten Menschen denken nicht so gut, wie sie könnten. Viele von uns nutzen ihren Verstand, um eine einmal festgelegte Meinung zu untermauern und nicht, um ein Thema wirklich zu erkunden. Lassen Sie uns gleich zu Beginn klarstellen: Intelligenz hat rein gar nichts zu tun mit der Fertigkeit, effektiv zu denken. Man kann mit einer durchschnittlichen Intelligenz gesegnet sein und trotzdem überdurchschnittlich gut denken.

Denken gehört zu *der* Schlüsselqualifikation im Zeitalter der Information. Und doch haben wir das Denken als Fähigkeit nie explizit gelernt, sondern immer nur als Nebenprodukt bestimmter Schulfächer wie z.B. Mathematik oder Latein.

Logisch-kontrovers zu denken - also die Schwächen in der Argumentation des Gegenübers aufzudecken - hat in unserer Geistesgeschichte eine lange Tradition. Diese Art des Denkens ist über 2000 Jahre alt und lässt sich bis auf Denker wie Plato, Sokrates und Aristoteles zurückverfolgen. Unsere ganze Gesprächs- und Denkkultur ist geprägt durch die Diskussion (*von lat. discutio = zerschlagen, zertrümmern, abschütteln, prüfen, untersuchen, verhören*).

In letzter Konsequenz legt diese Form des Austausches den späteren Konflikt bereits an, denn es geht vor allem darum, den Gesprächspartner von der Stichhaltigkeit der eigenen Argumente zu überzeugen und schließt ein Nichthörenwollen der Gegenseite bereits mit ein.

Die herkömmliche Art des Denkens untersucht vor allem die Vor- und Nachteile einer Sache, das »Was ist?«. Beim kreativen und innovativen Denken werden diese Aspekte um die Frage erweitert: »Was könnte sein?«.

Dieser Ansatz ist Ziel- und Lösungsorientiert, fragt nach Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen, statt nach Problemen, die uns lähmen. Das Hauptaugenmerk liegt auf alternativen Betrachtungsweisen und neuen Optionen.

Argumentativ zu denken und zu kommunizieren, kann eine wunderbare Sache sein. So wie es eine tolle Sache ist, einen ersten Gang beim eigenen Auto zu haben: großartig, aber nicht ausreichend. Wir brauchen zum Autofahren mehrere Gänge und geben uns nicht mit nur einem zufrieden. Bisweilen benötigen wir sogar den Rückwärtsgang. Lassen Sie uns eine kleine Gegenüberstellung zwischen dem innovativen und logischen Denken betrachten:

Innovatives Denken	Logisches Denken
ist ergebnisoffen	ist Zielorientiert und sucht nach Lösungen
springt von einem Punkt zu einem ganz anderen	baut einen Gedankengang schlüssig von einem Punkt zum nächsten
hat keine Scheu unperfekt zu sein, lässt auch »fehlerhafte« Gedanken zu	sucht nach Stringenz und Perfektion
lässt zu, sagt ja, ist in Bewegung	grenzt aus, urteilt und versucht »auf den Punkt« zu kommen
ist irritierend und provokativ und stellt allgemein akzeptierte Begriffe infrage	ist folgerichtig; Belangloses und Absurdes wird ausgeklammert
heißt jeden zufälligen Gedanken willkommen	hat bestimmte Werte und Denkkategorien bereits festgelegt
bedeutet auch einmal einen Umweg zu gehen, der bekanntlich die Ortskenntnis erhöht	ist geradlinig und zielstrebig
erzeugt möglichst viele Lösungswege und Alternativen	sucht und wählt den vielversprechendsten Lösungsweg
lässt dem Denken Platz sich zu entfalten, so	baut Gedanken auf, so wie bei einem

wie ein Baum in ganz verschiedene Richtungen wächst	Gebäude ein Stockwerk auf das nächste folgt
verzögert Urteile	bewertet schnell und bildet sich rasch eine Meinung
verändert Muster und schafft Neuordnung von Informationen	sucht nach der richtigen Antwort

Business as (un-)usual

Wie kommt man an gute Ideen? Man hat eine ganze Menge Ideen und verwirft die schlechten.
Linus Pauling, Nobelpreis Chemie (1954) und Frieden (1962), (1901-1994)

Um die im letzten Abschnitt eingeführten Prinzipien zu erläutern, möchte ich Ihnen von einem Beispiel aus dem Geschäftsleben erzählen. Stellen Sie sich den Besitzer eines Gastronomiebetriebes vor, der nach interessanten Ideen zur Vermarktung seines Lokals sucht. Dabei verwendet er das Prinzip der Provokation, eine Schlüsseltechnik des innovativen Denkens.

Zunächst überprüft der Geschäftsführer seine Vorannahmen. Wir alle haben zu einer Fragestellung eine ganze Reihe solcher Grundannahmen im Kopf, die tief in unserem Wertesystem und damit in der Persönlichkeitsstruktur verwurzelt sind. Diese Annahmen sind wie starke Glaubenssätze darüber, wie die Welt »nun einmal ist«. Wir hinterfragen bestimmte Ansichten nicht mehr. Erst wenn wir uns gezielt Zeit nehmen, um nach ihnen Ausschau zu halten, werden uns einige wieder zugänglich. In diesem Beispiel könnten die Vorannahmen des Geschäftsführers so aussehen:

- In meinem Restaurant gibt es zu essen und zu trinken
- In mein Restaurant kommen Gäste
- Es stehen Tische und Stühle in meinem Lokal
- Die Gäste zahlen für die verzehrten Speisen und Getränke
- usw.

Wohin führt mich dieser Gedanke?



Nun gilt es in unserem konkreten Beispiel zunächst eine dieser Vorannahmen herauszugreifen und sie auf den Kopf zu stellen, d.h. in ihrer Bedeutung umzukehren.

Die Aussage "Meine Gäste zahlen für die verzehrten Speisen und Getränke" wird jetzt zu: "*In meinem Restaurant zahlen die Gäste nichts für die verzehrten Speisen und Getränke*". Und da wir uns von nun an in der Ideenfindungs-Phase befinden (und nicht im Beurteilungs-Modus) suchen wir nicht nach der inhaltlichen Qualität dieser und der folgenden Äußerungen. Eine Zeit lang interessiert uns nur die Frage: "*Wohin führt mich dieser Gedanke?*" Jeder Impuls wird als Trittbretstein zu einem neuen Einfall gesehen. Eine Idee lässt zunächst einmal keinerlei Rückschluss auf ihre Güte zu, weil sich ihr wahrer Wert erst im Kontext des ablaufenden Prozesses enthüllt. Eine Idee steht nie für sich. Sie ist nur im Gesamtzusammenhang mit allen anderen zu verstehen.

Und das ist vielleicht die entscheidende Sichtweise im Umgang mit Kreativität und Innovation. Mit dieser Haltung bleibt man nicht bei einer Idee hängen, sondern nimmt ihren Bewegungsimpuls auf und springt weiter zur nächsten.

Die zu frühe Suche nach Qualität verhindert die andauernde Bewegung. In der Erkundungsphase geht es uns jedoch um Aktivität und Quantität. Es geht einzig und allein um die Impulskraft einer Idee, nicht um ihren Gehalt. Diese Unterscheidung gehört zu den wesentlichen Theorien von Innovation.

Im Grunde suchen wir in dieser Phase des kreativen Prozesses nach wirklich verrückten Einfällen, weil sie uns aus unseren altvertrauten Mustern herausschleudern. Dann und nur dann besteht die Chance, dass Ideen entstehen, die die Welt noch nicht gesehen hat.

Doch zurück zu unserem konkreten Beispiel: Wohin führt nun die Provokation "In meinem Restaurant zahlen die Gäste nichts für die verzehrten Speisen und Getränke"?

Lesen wir dazu die Aufzeichnungen des Geschäftsführers: »das ist ja völliger Unsinn [Anm. d. Autors: Achtung Urteil – ein gefährlicher Moment] aber irgendwie eine lustige Vorstellung [...gerade noch die Kurve gekriegt...] den Gästen würde das sicher gefallen kommen bestimmt viele Schmarotzer da habe ich

wahrscheinlich die hütte jeden tag voll ich verdien ja gar nichts das spricht sich schnell herum wie soll ich das bloß alles bezahlen ich bin ruck-zuck ausgebucht weiß gar nicht mehr wo ich die kapazitäten hernehmen soll meine konkurrenten werden neidisch und beschweren sich ist das überhaupt legal bekomme ich da ärger mit irgendeiner aufsicht die leute rennen mir die buche ein die gäste sind froh es ist eine tolle stimmung es kommen leute zu mir die ich ansonsten niemals kennengelernt hätte ich werde zwar arm dabei aber bekannt ich kann die menschen wenn sie erstmal hier sind von der qualität meines angebots überzeugen...«. Und so weiter. Und so fort.

Erst säen, dann ernten

Nichts ist gefährlicher als eine Idee, wenn sie die Einzige ist, die Sie haben.

Émile-Auguste Chartier (1868 - 1951, französischer Philosoph, Schriftsteller und Journalist)

Unser Geschäftsführer hat nun aus seinen zahlreichen Ideen die folgende Vorgehensweise entwickelt: Er ließ verbreiten, dass jeder Gast, der im Laufe der nächsten 4 Wochen sein Lokal besuchen würde, selbst entscheiden könne, was er für den Verzehr von Speis und Trank ausgeben wolle. Gar nichts zu bezahlen war genauso in Ordnung wie den üblichen Preis zu entrichten, aber eben freiwillig. Das Resultat dieser Kampagne war überwältigend: Die Presse, das Radio, das Lokalfernsehen, sogar überregionale Fernsehsender berichteten von unserem Gastronomen und seiner höchst ungewöhnlichen Aktion. Sein Angebot war in der Tat für Wochen Stadtgespräch, sein Lokal jeden Abend ausgebucht. Und wirklich überraschend war zudem, dass viele Gäste freiwillig durchaus realistische Preise bezahlten. Diese Maßnahme war für den Geschäftsführer ein toller Erfolg, der ihm PR und Marketing in einer Dimension einbrachte, die er sich auf konventionellem Weg unter keinen Umständen hätte leisten können. Und das alles, weil er für ein paar Minuten bereit war, seine Vorannahmen zu hinterfragen. Um diese Methode selbst zu erleben, schlage ich Ihnen die nun folgende Übung vor. Aber Achtung - es könnte durchaus sein, dass Sie dabei Gedanken haben, die neu und, nun ja, ein wenig *ungewöhnlich* sind. Viel Vergnügen!

Zeit neu zu denken

»Die provokative Operation Schritt für Schritt«

Notieren Sie sich bitte alles schriftlich. Alleine im Kopf funktioniert diese Methode nicht.

Welches Thema liegt Ihnen augenblicklich am Herzen? Bei welcher Frage könnte sich ein frischer Blick lohnen? -

Hier die Vorgehensweise der Provokativen Operation im Einzelnen:

1. Was genau ist Ihre Frage, für welche Problemstellung benötigen Sie neue Gedanken? Schreiben Sie sie auf. (Z.B.: »Ich möchte ein neues Lokal eröffnen. Wie richte ich es am besten ein?«)
2. Notieren Sie sich mindestens 5 Vorannahmen/Grundüberzeugungen, die Sie in Bezug auf Ihre Fragestellung haben. Wie z.B. »Es stehen Tische und Stühle in meinem Lokal«.
3. Suchen Sie sich eine davon aus, und verkehren Sie deren Aussage ins genaue Gegenteil. (»In meinem Lokal gibt es keine Tische und Stühle«)
4. Folgen Sie ein paar Minuten lang der Frage: „*Wohin führt mich dieser Gedanke?*“ Vermeiden Sie Urteile über Ihre Ideen und bleiben Sie vor allem ständig in Bewegung. Die Ernte ist zu einem späteren Zeitpunkt dran - zunächst einmal gilt es zu säen.
5. Wenn Sie Zeit und Muße haben, verfahren Sie mit den restlichen Vorannahmen ebenso.
6. Schauen Sie sich Ihre Notizen durch und überprüfen Sie sie erst jetzt auf ihren möglichen Gehalt – ist etwas dabei, was Sie interessiert, amüsiert, nachdenklich macht, Ihnen irgendwie neuartig erscheint? Vielleicht verspüren Sie den Impuls, ein paar Gedankengänge weiter zu verfolgen. Und sie wie ungeschliffene Diamanten zu behandeln...



Jürgen Stock, geb. 1968, ist Gründer des ersten deutschen Denkclubs und leitet seit 1995 eine Trainings- und Beratungspraxis. Er arbeitet als systemisch-lösungsorientierter Coach und Supervisor von Einzelpersonen und Teams und ist in der Organisationsentwicklung tätig. Der Experte für neue Lerntechnologien und mehrfache Buch- und CD-Autor lebt in Gerbrunn bei Würzburg.

www.juergen-stock.de

info@juergen-stock.de

Neueste Buchveröffentlichung: **Das wäre doch gedacht!** - *Wie wir uns aus der Falle eingefahrener Denkmuster befreien*, Kösel Verlag, München, 2011

Auflösung des Rätsels: Es war natürlich nicht Moses, sondern Noah!