

Von alten zu bunten Hüten

Kreativität

Ist von Edward de Bono die Rede, wird er oft als „weltweit bedeutendster Kreativitäts-Denker“ bezeichnet. Er gibt Seminare auf vier Kontinenten – 350.000 Flugkilometer jährlich zeugen von seiner Reisetätigkeit. Unternehmen in Deutschland haben bisher vergleichsweise wenig Gebrauch von de Bonos Techniken gemacht. managerSeminare traf de Bono zum Gespräch bei einer Konferenz der CSC Ploenzke Akademie in Kiedrich.



Foto: David Ausserhofer

„Gibt es ein Geheimrezept für schnelle kreative Prozesse?“

Edward de Bono: „Es gibt keins, aber es gibt einen einfachen Weg – das ist der, endlich mit dem Gegeneinanderreden aufzuhören. In einer Diskussion um eine Entscheidung darf nicht länger nur der zählen, der am längsten und lautesten redet und am Ende gegen alle anderen gewonnen hat. Das ist der althergebrachte Weg, der so viel Zeit verbraucht. Paralleles Denken ist die Alternative: Alle Beteiligten betrachten einen Sachverhalt aus derselben Richtung, aus demselben Blickwinkel. Das setzt kreative Energien frei, jeder kann sich einbringen. Also: Erst werden Informationen erfaßt. Dann werden mögliche Einwände gesammelt, dann die Chancen des Themas, und so fort. Jedem Denkthema ist ein Hut zuge-

ordnet, jeder Hut hat eine andere Farbe. Beispiel: Wer den gelben Hut aufhat, redet über die Chancen, wer den roten aufhat, über die emotionale Seite des Themas. Damit werden Diskussionen klar und schnell. Ich habe diese von mir erfundene Methode „Six Thinking Hats“ genannt, die sechs Hüte des Denkens.“

„Wie kommt Kreativität ins Unternehmen?“

Edward de Bono: „Die methodische Grundlage ist wichtig. Aber darüber hinaus hängt auch eine Menge vom Verhalten des Top-Managements ab. Wenn die Führung sagt: Wir brauchen Kreativität, wir erwarten das, dann werden die Mitarbeiter auch danach

handeln. Wenn diese Erwartung nicht ausgedrückt wird, dann ist Kreativsein ein Risiko, d.h. die Mitarbeiter wollen lieber nichts riskieren. So einfach ist das. Es muß ausgesprochen werden, wenn Kreativität gewünscht wird, am besten nicht nur einmal. Denn in der Vergangenheit war das in vielen Unternehmen gar nicht gefragt, das Augenmerk war hauptsächlich darauf gerichtet, das Haus zu bestellen. Kostensenkungsprogramme und all diese Dinge.“

„Tiefsitzende Anti-Kreativitäts-Routinen?“

Edward de Bono: „Genau das! Niemand hat mehr etwas unternommen, was auch nur im entferntesten mit Risiko verbunden war. Es ging nur noch um Downsizing, Effizienz und das Bestreben, das besser zu

tun, was man schon immer gemacht hat. Die, die das beherrschten, sind in dieser Zeit auch an die Spitze der Unternehmen gekommen. Aber die Kostenfuchse sind nicht die Kreativsten.“

„Wo ist die natürliche Kreativität geblieben?“

Edward de Bono: „In der Ausbildung wird solches Verhalten nicht gefördert. Kinder sind noch auf natürliche Weise kreativ, weil sie viel Energie haben und immer neugierig sind. Sie kennen noch nicht die üblichen Wege, die alle Älteren schon gegangen sind. Ihnen bleibt also gar nichts anderes übrig, als sehr kreativ zu sein. Später im Leben, im Job, ist das nicht mehr so einfach, weil es dann für viele Dinge Routi- ▶

nen gibt. Was wir eigentlich brauchen, ist eine kreative Haltung wie ‚Ich habe meine Erfahrung. Ich kenne den üblichen Weg, aber ich kann auch einen anderen finden‘. Kinder finden viel leichter einen neuen Weg, weil sie noch nicht mit Routinen belastet sind.“

„Es scheint also auch darauf anzukommen, daß ein Unternehmen lernt, sich vom Alten zu befreien, wenn neue Wege zu gehen sind. Was ist hier zu tun?“

Edward de Bono: „Man könnte einen Chief Creativity Officer einführen. Eine Funktion ganz oben im Unternehmen, deren Inhaber sich vornehmlich um Kreativität kümmert. Das wäre auch ein gutes Mittel, um nicht abzuschlaffen. Denn Unternehmen, die eine Zeitlang erfolgreich sind, verlieren den Antrieb, im Interesse ihrer Zukunft neue, kreative Lösungen anzugehen. Der Chief Creativity Officer macht Entwicklung und Innovation zu seiner Hauptaufgabe. In einem Computerunternehmen hätte der auch die Aufgabe, aus der Technologie ungewöhnliche Lösungen zu entwickeln. Schließlich ist der Computer heute für den Durchschnittsnutzer immer noch zu kompliziert. Beispiel: Zusammen mit einem australischen Programmierer habe ich den Anstoß gegeben, einen ‚S-Kopf‘ am Computer einzuführen, das ‚S‘ steht für simple. Wenn man diesen Knopf drückt, geht der Computer in den Simple-Modus, alles wird einfach. Für ein Unternehmen, das so etwas anbietet, ist das ein Wert. Entstanden aus Kreativität!“

„Was macht man mit den Bedenkenträgern, die Angst vor einer Überdosis Kreativität haben?“

Edward de Bono: „Ignorieren. Das ist doch kein Problem. Wenn ich Kreativität in ein Unternehmen bringe, geht davon doch keine Gefahr aus. Kreativität schafft zusätzliche Möglichkeiten, und das ist stets positiv zu bewerten. Ob man die Möglichkeiten dann auch umsetzt, hängt von der Bewertung und den Zielen ab. Erst werden die Ideen produziert, und dann ist es Sache des Unternehmens, sich die besten für die Umsetzung auszusuchen. Wichtig ist, daß man unter vielen guten Optionen auswählen kann.“

„Wo liegen die Chancen für einen Trainer, sich wertschöpfend in den Kreativitätsprozeß einzubringen?“

Edward de Bono: „Ein Mehr an kreativer Leistung ist bei jedem Menschen erreichbar: Der Trainer sollte also Verhaltensänderungen ermög-



lichen. Das ist unglaublich wichtig. Nehmen wir einen Manager. Er verdient 12.000 Dollar im Monat. Er bekommt dieses Geld, wenn er wenig produktiv ist. Und auch wenn er produktiver wird – er kostet immer noch dieselben 12.000 Dollar. Hier setzt erfolgreiches Training an. Wir können Menschen produktiver machen. Davon profitiert das Unternehmen, dauerhaft! Machen wir diese Rechnung, ganz grob: Die Manager verbringen 40 Prozent ihrer Zeit in Meetings. Wenn wir Besprechungen so verbessern könnten, daß sie um die Hälfte schneller gehen, wäre das ein großer Gewinn. Dann nämlich hätten wir 20 Prozent mehr Manager, ohne auch nur eine einzige zusätzliche Kraft einzustellen. Das ist eine interessante Perspektive, besonders mit Blick auf die IT- und die Consultingbranche, die sehr unter der Knappheit an Fachkräften leidet.“

„Wie könnte das im Einzelfall funktionieren?“

Edward de Bono: „Kreative Arbeit heißt: Alle Ideen freisetzen, aber in sehr kurzer Zeit.

Edward de Bono wurde 1931 in Malta geboren. Er studierte Psychologie und Medizin. Schon seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit kreativen Denkprozessen. Er ist Erfinder der Konzepte „laterales Denken“ und der „Six Thinking Hats Method“. Er berät und trainiert Unternehmen und Regierungen in aller Welt. Seine Konzepte werden auch als Trainerlizenz vermarktet, in Deutschland über das Forum für kreatives Denken, Burscheid. Bisher sind von de Bono über 50 Titel erschienen. Darunter: *Taktiken und Strategien erfolgreicher Menschen*, *Das Sechsfarben-Denken* sowie das soeben erschienene *Simplicity*.

Beim Maschinenbaukonzern ABB beispielsweise dauern die Besprechungen und Diskussionen für ein komplexes Projekt ungefähr 20 Tage. Das läßt sich auch auf ein Zehntel der Zeit reduzieren, ohne Verlust an Ergebnissen. Also statt 20 Tage nur noch zwei Tage. Bei Statoil in Norwegen ging es vor einiger Zeit um ein Problem, das Kosten von 100.000 Dollar am Tag verursachte. Normalerweise hätte es sechs Tage gedauert, die Lösung zu erarbeiten. Mit der Anwendung von Denkwerkzeugen, in diesem Fall der „Six Thinking Hats Method“, reichten zwölf Minuten.“

„Dennoch wird ja offensichtlich immer noch zu viel in den alten Bahnen gedacht und gearbeitet. Ihre Botschaft?“

Edward De Bono: „Weniger Angst vor Neuem, mehr Offenheit! Wir sollten endlich damit anfangen, die neuen Wege des Denkens zu lernen! Heute wird doch so getan, als könnten wir in dieser Hinsicht schon alles. Aber das ist die falsche Einstellung. Meine Beobachtung: Millionen Menschen schreiben Software, aber alles nur für Computer. Für das wichtigste Produktivitäts-Instrument, das menschliche Hirn, wird nichts getan. Seit 2.400 Jahren hat niemand Software für den Kopf geschrieben. Aber die alten Denkmuster reichen für die neuen Probleme nicht mehr aus. Das archaische Modell mit Analyse, Diskussion, Konfrontation ist zu wenig leistungsfähig in einer Zeit, in der nach großen neuen Lösungen gesucht wird. Unser Denken ist zwar exzellent, aber inadäquat. Es ist wie mit dem linken vorderen Rad am Auto. Für sich genommen ist das exzellent. Nur kann man damit noch nicht Autofahren.“

Axel Gloger ■