

Die sechs Hüte des Denkens

# Unterschiedliche Standpunkte in einer Diskussion einnehmen

Ineffiziente und ergebnislose Sitzungen lassen sich systematisch zu klar strukturierten und ergebnisorientierten Meetings wandeln: mit den «Sechs Hüten des Denkens». Durch diese Methode lassen sich in kürzerer Zeit bessere Ergebnisse erzielen. Die Systematik bündelt die Kräfte der Gruppe, weil alle Teilnehmenden in der gleichen Richtung denken, und bietet zugleich eine ausgezeichnete Kommunikationsbrücke in schwierigen Situationen.

*Jiri Scherer*

Wer kennt sie nicht: die langwierigen Meetings, die zu keinem oder zu einem für viele der Teilnehmenden unbefriedigenden Ergebnis führen. Oft prallen Meinungen aufeinander. Einer versucht mit aller Kraft, seinen Standpunkt zu verteidigen und bringt immer wieder die gleichen Argumente. Ein anderer killt eine neue Idee, bevor diese überhaupt fertig ausgesprochen ist, und ein dritter Teilnehmer sieht nur schwarz. Er führt alle negativen Punkte auf und erklärt, warum dieses Projekt so nicht durchgeführt werden kann. Ein vierter kommt gar nicht erst zu Wort und plant im Geist schon sein Wochenende.

## Produktiver Dialog

Vielorts herrscht eine Meetingkultur vor, in der die Argumentation und das Überzeugen der Teilnehmenden im Vordergrund steht. Der Befürworter einer Anschauung beharrt auf seinem Standpunkt und hat mehr Interesse daran, das Wortgeflecht zu

gewinnen, als die Fragestellung gründlich zu erfassen und auszuloten. Derjenige, der mit den stärksten und überzeugendsten Argumenten auffährt, gewinnt die Diskussion und die anderen verlieren. Die Methode «Sechs Hüte», die von Edward de Bono erfunden wurde, gestattet es, Kräfte zehrende Konfrontationen zu vermeiden und sich einem produktiven Dialog zuzuwenden. Statt auf gegensätzlichen Standpunkten zu beharren, erforscht man gemeinsam Strategien. Internationale Konzerne wie IBM, BASF und ABB setzen diese Besprechungsmethode ein und sparen damit nach eigenen Aussagen bis zu 50 Prozent der Meetingzeiten.

## Das Sechs-Hüte-Denken

Die Methode der sechs Hüte beruht auf dem Prinzip, dass sechs «Denkhüte» zur Verfügung stehen. Jeder der sechs Denkhüte hat eine bestimmte Farbe und steht symbolhaft für eine bestimmte Denkhaltung, die unter diesem Hut eingenommen wird. Wer sich nun einem Problem oder einer Fragestellung

gegenübersieht, kann im Team systematisch alle sechs Hüte in einer definierten Reihenfolge nacheinander aufsetzen. Mit jedem Hut ändert sich die jeweilige Denk- und Sichtweise der Gruppe. Die Methode der sechs Hüte des Denkens unterscheidet folgende sechs Hüte:

### 1. Der weisse Hut

Der weisse Hut steht für Objektivität und Neutralität. Unter diesem Hut werden Informationen gesammelt, ohne sie zu werten. Unter dem weissen Hut verschafft man sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Daten und Informationen – vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung. Dieser Hut wird häufig zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten Überblick zu erhalten.

### 2. Der rote Hut

Der rote Hut steht im Gegensatz zum weissen Hut für Emotionen. Unter diesem Hut kann den Gefühlen freien Lauf gelassen werden. Unter dem roten Hut kann alles geäußert werden, was man in sich fühlt. Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige kann aus-

gesprächen werden, ohne dass man sich rechtfertigen muss.

### 3. Der schwarze Hut

Beim schwarzen Hut geht es darum, die negativen Aspekte und Risiken der Fragestellung zu finden. Dazu gehören alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt bzw. eine Entscheidung sprechen. Wenn der schwarze Hut getragen wird, ist die Gruppe bestrebt, objektiv alle negativen Aspekte eines Themas herauszufinden.

### 4. Der gelbe Hut

Der gelbe Hut steht für das Gegenteil des schwarzen Hutes. Hier geht es darum, das Positive zu entdecken. Wenn der gelbe Hut getragen wird, bemüht sich die Gruppe, alle Chancen oder Pluspunkte zu finden, aber auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren.

### 5. Der grüne Hut

Der grüne Hut steht für die Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Wenn dieser Hut getragen wird, begibt man sich auf die Suche nach Alternativen. Unter dem grünen Hut darf alles formuliert werden, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind.

### 6. Der blaue Hut

Der blaue Hut steht für Kontrolle und für die Organisation des gesamten Denkprozesses. Der Moderator ist typischerweise der Träger des blauen Hutes. Er blickt von einer übergeordneten Stelle auf den gesamten Prozess und erlangt so einen Überblick. Die

Aufgaben des Trägers des blauen Hutes bestehen darin, die Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüberzutreffen, welche Hüte im weiteren Prozess noch einmal aufgesetzt werden.

## Ablauf einer Besprechung

Nach der Klärung der Fragestellung werden alle Teilnehmenden aufgefordert, den weissen Hut aufzusetzen, um alle Fakten, Zahlen und Studien zum Thema zu erfassen. Am besten werden alle Äusserungen gut sichtbar an einem Flipchart oder einer Pinnwand aufgelistet. Hat man alle neutralen Fakten zusammengetragen, kann jeder seine eigene persönliche Meinung unter dem roten Hut kundtun, ohne sich rechtfertigen zu müssen oder objektiv zu sein. Sind alle persönlichen Meinungen auf dem Flipchart erfasst, setzt sich die Gruppe den schwarzen Hut auf und erörtert alle Gefahren und Risiken der Fragestellung oder des Projekts. Unter dem gelben Hut muss sich auch jemand, der einer Idee nicht das Geringste abgewinnen kann, bemühen, Vorteile darin zu entdecken.

Nachdem alle neutralen, negativen und positiven Fakten sowie die persönlichen Meinungen der Teilnehmenden erfasst sind, zieht die Gruppe noch den grünen Hut an. Gibt es noch andere Ansätze zu dieser Fragestellung? Gibt es neue Ideen? Wie könnte man es sonst noch angehen? Unter dem blauen Hut werden die ersten Ergebnisse zusammengefasst und es wird entschieden, ob noch einmal ein bestimmter Hut aufge-

setzt werden muss, bevor eine Entscheidung gefällt wird.

## Die Vorteile der Methode

Es wird schnell deutlich, wo die Vorteile der Methode liegen: Jeder hat die Möglichkeit, alles loszuwerden. Allen Beteiligten ist es ausserdem möglich, sich durch die symbolischen Hüte immer nur auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zudem bündelt diese Methode die Kräfte der Gruppe, da immer alle Teilnehmenden in der gleichen Richtung denken. Auch gelangt man durch die Hutwechsellmethode oft zu Erkenntnissen, die eine Einstellungsänderung oder einen Sinneswandel bewirken. Hat sich die Methode in einem Team erst einmal etabliert, bietet sie auch eine ausgezeichnete Kommunikationsbrücke. So lässt sich zu einem ewig pessimistischen Kollegen sagen, «Setz doch mal den gelben Hut auf!», ohne ihm zu nahe zu treten. Vor allem in angespannten Diskussionen ist das Sechs-Hüte-Denken eine Möglichkeit, etwas Spass und Lockerheit in ein Gespräch zu bringen und festgefahrene Argumentationsketten aufzulösen.

## Fazit

Die sechs Hüte dienen der Beschreibung des Denkverhaltens, sind aber nicht dazu gedacht, Menschen für allemal in bestimmte Schubladen einzuordnen. Genauso wie ein Golfspieler mit allen Schlägern zu spielen versucht, lohnt sich der Versuch, einmal mit allen sechs Hüten zu denken. ■



## Fragen

Jiri Scherer

Kreativitätstrainer, Geschäftsführer  
Denkwerk Innovation GmbH  
Birmensdorferstrasse 208, 8003 Zürich  
Tel. 043 333 18 66  
info@denkwerk.biz  
www.denkwerk.biz

