

Six Thinking Hats

Niels Seidel

Zusammenfassung

Verwirrung entsteht, wenn Gedankengänge zu komplex erscheinen. Beim Zerlegen des Komplexen in einfache und verständliche Schritte erhöht sich nicht nur die Effektivität, sondern auch die Freude am Denken. Das *Six Thinking Hat* Konzept bietet eine solche Zerlegung und ist einfach zu verstehen und anzuwenden.

1 Die Theorie der Six Thinking Hats

Der in der westlichen Welt vorherrschende Ansatz Probleme zu lösen besteht in der Analyse sowie in der anschließenden Beurteilung und Argumentation des Sachverhalts. Es wird also lediglich eine Ist-Zustand beschrieben ohne konstruktives Auskommen. In diesem Zusammenhang erfolgt aus der Beurteilung eines Sachverhalts ein klassifizierte Handlung nach einem bestimmten Muster. Dieses Vorgehen ist in einer irrealen unveränderlichen Welt durchaus gut anwendbar. In Wirklichkeit bedarf es einer mehrdimensionalen Betrachtung durch alle Beteiligten.

Im Unterschied zur klassischen Argumentation entspricht eine solche Dimension jedoch nicht dem eigenen Standpunkt oder der eigenen Meinung als solches, sondern vielmehr der Denkrichtung (neutral, positiv, negativ, emotional, alternativ). Jegliche egozentrische und aggressive Verhaltensweisen im Gespräch werden somit weitestgehend vermeiden, so dass die beteiligten Personen zur Diskussionsteilnahme angeregt werden, anstatt sich Einschüchterungen zu ergeben und ihr Wissen den anderen vorzuenthalten. Der argumentative Wettstreit um den Gewinn einer geführten Diskussion wird bei dem hier dargestellten parallelen Denkansatz in eine andere Richtung gelenkt - es geht nun darum, möglichst viele konstruktive Vorschläge einzubringen und sich damit als grossartiger Denker zu erweisen. *Six Thinking Hats*¹ beschreibt eine Technik, um Entscheidungen und Situationen aus verschiedenen Dimensionen zu betrachten. Um Verwirrungen zu vermeiden, steht immer nur eine Perspektive im Mittelpunkt der Betrachtung, so dass die Gedanken aller Beteiligten parallelisiert werden (*parallel thinking*). Die Intelligenz, die Erfahrung und das Wissen aller Beteiligten wird somit in vollem Umfang ausgenutzt.

White Hat Neutrale und Objektive Fakten werden zusammengetragen. Dabei unterscheidet man zwischen sicher bewiesenen Fakten und solchen, von denen man annimmt, sie seien wahr bzw. wahrscheinlich (i.e. Aussagen Dritter). Wichtig ist dabei auch die Suche nach Informationsdefiziten. Das *white hat thinking* bildet die faktische Grundlage einer Diskussion und muss deshalb immer zu Anfang einer Diskussion erfragt werden, so dass sich fortan allen Teilnehmern auf die gleichen objektiven Daten stützen können. Auf subjektive Sichtweisen, Interpretationen und Meinungen verzichtet man beim *white thinking hat* gänzlich.

Red Hat Es bezeichnet das Einbringen der eigenen Emotionen und das Erfahren der Gefühle der anderen, ohne jegliche Beurteilung und (logische) Begründung. Man unterscheidet zwei Arten von Gefühlen: (1) die gewöhnlichen, wie etwa Angst, Abneigung oder Verdacht und (2) Vorahnung, Geschmack, Ästhetik und Intuition.

Black Hat Die Bedenken stehen im Mittelpunkt, es gilt also Risiken zu erwägen, Gefahren, Hindernisse und potentielle Probleme sowie Nachteile und Schwierigkeiten zu erkennen. Im Eigentlichen geht es darum, ob ein Vorschlag der Situation gerecht wird oder ob er mit gewissen Richtlinien übereinstimmt und als passend bezeichnet werden kann. Alle vorgebrachten Bedenken sind logisch nachvollziehbar statt emotional geladen.

Yellow Hat Das *Yellow Hat Thinking* ist positiv und konstruktiv. Aufbauend auf einer positiven Einstellung werden einerseits logische und praktikable sowie andererseits mögliche Visionen, Träume und Hoffnungen offenbart. Diese schließt Spekulationen und mögliche Chancen mit ein, ohne dabei einem all zu euphorischen *Red Hat Thinking* zu verfallen.

Green Hat Der grüne Hut steht für Kreativität im Sinne von etwas vollständig Neuen. Dies erfordert sich gedanklich über das bereits bekannte hinweg zu setzen und nach Alternativen zu suchen. Von dieser Art zu denken sollte so oft wie möglich (grundlos) gebrauch gemacht werden. Mögliche Bedenken treten in den Hintergrund und machen Platz für vielseitige gedankliche Bewegungen. Eduard de Bono bezeichnet dies als *lateral thinking* (querdenken). Als hilfreich erweisen sich insbesondere Provokationen („... stellt euch vor, morgen braucht keiner mehr unsere Produkte, weil...“).

Blue Hat Der *blue hat thinker* ist eine Person, welche für die Organisation und Koordination des Denkens zuständig ist. Sie bestimmt die Richtung und verändert den Fokus der Diskussion, indem er den Einsatz der passenden Hüte bestimmt. Der *blue hat thinker* verschafft den Beteiligten während der Sitzung und am Ende einen Überblick, liefert Zusammenfassungen und Schlussfolgerungen. Er überwacht den Denkprozess und achtet dabei auf die Einhaltung der Disziplin und Einhaltung *Six Thinking Hats*-Regeln (d.h. keine Argumentation). Allen anderen Beteiligten steht es frei, dem *blue hat thinker* Vorschläge und Anmerkungen zu unterbreiten.

2 Die Anwendung der Six Thinking Hats

- Mittels der STH-Methode ist es (dem *blue hat*) möglich bestimmte Denkweise in einer Unternehmenskultur einzuführen bzw. auszuprägen und somit die Unternehmenskultur normativ zu beeinflussen.
- Die STHs können einem Unternehmen bei geschicktem Einsatz (vor allem des *green hats*) vor einer all zu starren *organisational culture* bewahren und zu einer innovativen Weiterentwicklung verhelfen.
- Durch die Vermeidung der klassischen Denkweise (Analyse und Argumentation / Kritik), welche auf den aktuellen Zustand fokussiert ist, eröffnet STH den Blick nach vorn; zu den Dingen, die einmal sein werden. Beim ändern einer *organisational culture* wird somit eventuell aufkommender Widerwillen in konstruktives, vorwärtsgerichtetes Handeln umgelenkt.
- STH spart Zeit und Geld, vermeidet Ärger und Streit untereinander, und vermittelt das Gefühl in einem Boot zu sitzen und in die gleiche Richtung zu rudern.

¹Edward de Bono: „Six Thinking Hats“, Penguin Books, London, 2000. ISBN: 9 780140 296662.