

Vom kontroversen zum parallelen Denken

Unsere traditionellen Denkmethoden der Logik und Argumentation haben sich über die Jahrhunderte kaum verändert. Während diese Methoden ausgezeichnet geeignet waren in einer relativ stabilen Welt, sind sie für eine Welt des rapiden Wandels, wie wir sie heute erleben, kaum noch passend. Neue Konzepte und Ideen werden dringend benötigt – zum Beispiel «Six Thinking Hats», eine Methode für kreativeres Denken.

Von Jiri Scherer und Chris Brügger

Dem Niedergang des Römischen Reiches in Europa folgten Jahrhunderte, in denen barbarische Horden über die einstmalig griechische und römische Zivilisation hinwegfegten. Lesen, Schreiben und die Schulung des Denkens fanden nur noch in grossen Kirchenklöstern statt. Diese Aktivitäten drehten sich um die Theologie und die Aufrechterhaltung des christlichen Glaubens. In der Renaissance schliesslich wurden die klassischen griechischen Denkmethoden, Logik und Argumentation, wieder entdeckt.

Die drei Philosophen

Der Denkforscher Edward de Bono beschreibt die Philosophen Sokrates, Platon und Aristoteles als Urheber der Veränderungen des Denkverhaltens der westlichen Kultur. Zuerst erklärte Sokrates das Argument als das hauptsächliche Denkwerkzeug und innerhalb des Arguments lehrte er das kritische Denken. Kritisches Denken fragte danach: «Warum sagst Du das?» und «Was meinst Du?»

Von Platon lernen wir, dass es eine Wahrheit gibt und wir nach ihr suchen müssen. Um sie zu finden, wurde das Unwahre mithilfe des kritischen Denkens attackiert. Aristoteles lehrte, dass alle Dinge in Kategorien zu passen haben: Beispielsweise kann ein Gegen-

DIE METHODE DER SIX THINKING HATS

Es gibt sechs verschiedenfarbige symbolische Hüte. Jeder dieser Hüte steht für eine bestimmte Art des Denkens. Wenn Sie einen dieser Hüte in Gedanken aufsetzen, denken Sie beziehungsweise das ganze Team ausschliesslich in dieser Denkrichtung. Wenn Sie den Hut wechseln, wechseln Sie gleichzeitig die Denkrichtung.

- Weisser Hut:** Sammeln von Informationen und Fakten zum Thema
- Gelber Hut:** Vorteile, Chancen und Nutzen einer Idee
- Schwarzer Hut:** Nachteile, Gefahren und Risiken einer Idee
- Roter Hut:** Persönliche Meinungen und Intuition
- Grüner Hut:** Denken in Alternativen, Kreativität
- Blauer Hut:** Moderator (Teilnehmer tragen diesen Hut normalerweise nicht)

stand nicht gleichzeitig ein Stuhl und kein Stuhl sein – entweder das eine oder das andere. In anderen Worten: Es gibt nur die eine richtige Wahl.

Kooperative Exploration statt Konfrontation

Diese neue Art des Denkens wurde bei ihrer Wiederentdeckung in der Renaissance vor allem von denjenigen begrüsst, die keinerlei Bindungen zur Kirche hatten, weil sie ihnen die Möglichkeit gab, die Kirche herauszufordern. Kurz darauf beriefen sich allerdings auch die Kirchengelehrten darauf, weil sie mit diesen Methoden Häretiker dingfest machen konnten. Tatsächlich übernahm so die gesamte westliche Welt diese klassischen griechischen Denktraditionen.

Bis auf den heutigen Tag beruht unsere westliche Kultur auf dieser Art des Denkens, dem «Ich habe recht und du hast unrecht». Jede Seite versucht, der anderen Seite durch Logik und Begründung nachzuweisen, dass sie selbst im Recht ist.

Obwohl diese Argumentation durchaus sinnvoll sein kann, ist sie doch nicht ausreichend. Ihr fehlt die konstruktive Energie, der Wille zum Entwerfen und zur Kreativität. Heute brauchen wir neue Möglichkeiten, statt nur zwischen zwei Alternativen hin- und herzudiskutieren. Fehler herauszustellen, mag zu einigen Verbesserungen führen, aber es entwirft nicht automatisch etwas Neues.

Um etwas Neues zu entwerfen, brauchen wir das parallele Denken. Jeder

AUTOREN

Chris Brügger und Jiri Scherer, Denkmotor GmbH, sind Experten für Kreativitätstechniken und Trainer bei BWI Management Weiterbildung der ETH Zürich. Im Jahr 2010 finden zwei Seminare zur Six-Thinking-Hats-Methode statt. Mehr Infos unter www.bwi.ch und www.denkmotor.com

BUCH

Jiri Scherer: Kreativitätstechniken. In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen. Gabal Verlag 2007. 138 Seiten.

Chris Brügger, Jiri Scherer: Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Ein praxisorientierter Leitfaden. Books on Demand, Norderstedt 2008. 100 Seiten.

Beteiligte entwickelt Gedanken parallel zu den Gedanken anderer, ohne zu bewerten oder zu attackieren. Die Methode der Six Thinking Hats (deutsch: sechs Denkhüte) ist eine praktikable Art, dieses parallele Denken zu erreichen. Sie erlaubt kooperative Exploration statt kontroverser Konfrontation.

Paralleles Denken mit den Six Thinking Hats

Normalerweise versuchen wir, zu viel auf einmal zu erreichen. Wir beschäftigen uns beispielsweise mit Informationen, bewerten diese gleichzeitig und suchen auch noch nach neuen Ideen. Die Six Thinking Hats ermöglichen, das Denken zu entwirren und die einzelnen Aspekte zu separieren (siehe Kasten).

Bei den Six Thinking Hats wird man gebeten, beispielsweise mit dem gelben Hut Nutzen und Werte einer Idee zu finden – auch wenn man die Idee selbst nicht mag. Aber auch die euphorischen Befürworter der Idee werden unter dem schwarzen Hut über Gefahren und Schwierigkeiten befragt.

Wenn man jemandem sagt: «Seien Sie doch nicht so negativ», dann mag derjenige sich angegriffen fühlen. Wenn man jedoch sagen kann: «Was denken Sie unter dem gelben Hut?», dann steht das Thema im Vordergrund und nicht die persönliche Ansicht.

Dieses parallele Denken fokussiert alle Beteiligten zur gleichen Zeit in die gleiche Denkrichtung. Wenn man ein Thema gründlich durchdenken möchte, dann ist diese Vorgehensweise viel effektiver als die übliche kontroverse Argumentation. Normalerweise werden bei Argumentationen nämlich bestimmte Punkte von den Personen nicht genannt, da sie damit ihren eigenen Standpunkt schwächen würden. Im parallelen Denken ist das Ziel jedoch, so viele Punkte wie möglich unter jedem Hut zu finden. Das bringt eine Gruppe dazu, alle ihre Ideen mitzuteilen, statt einzelne Standpunkte zu verteidigen.

Der Nutzen der Methode

Die Six Thinking Hats stellen ein System zur Verfügung, mit dem verschiedene Denkrichtungen beschrieben werden. Beteiligten, die zum Beispiel nur die Nachteile einer Idee sehen oder ausschliesslich ihrer Intuition folgen, wird schnell klar, dass sie nur in einer Richtung denken. Jemand kann dann sagen: «Mir scheint, wir haben zu dem Thema bisher nur den roten Hut aufgehört.» Das hilft, um von einer Denkrichtung in eine andere zu wechseln. Am Ende steht eine gut durchdachte Entscheidung.

Die Six Hats verändern Verhalten, ohne die Personen zu attackieren. Die Methode ist einfach zu lernen und zu implementieren und produziert sofort Resultate. Sie reduziert Konflikte, verstärkt die Kooperation auf allen Ebenen und gibt Individuen und Teams mehr Durchsetzungsfähigkeit. Die Six Hats ändern das Denken und mit einer Veränderung des Denkens öffnen sich neue Möglichkeiten und Chancen.

Warum Hüte?

Es gibt im Englischen eine traditionelle Verknüpfung zwischen «Denken» und «Hut». So heisst zum Beispiel «Put on your thinking cap» etwa so viel

zu einem praktikablen Mittel zu machen, das leicht erlernt und genutzt werden kann. «Lasst uns alle einmal den gelben Hut aufsetzen und nach dem Nutzen dieser Idee schauen» – das leuchtet jedem ein.

Eine leistungsfähige Methode

Es gibt viele Gründe, eine Besprechung mit den Six Hats durchzuführen:

- Verwirrungen werden verringert und das Denken wird sortiert, sodass eins nach dem anderen getan werden kann.
- Man kann andere darum bitten, von einer Denkrichtung in eine andere zu wechseln.
- Man kann signalisieren, welches Denken als nächstes dran ist.
- Das Ego wird vom Thema getrennt, das heisst, das Thema und nicht die Person steht im Vordergrund.
- Das eindimensionale wird zum vollständigen, vollfarbigen Denken.
- Themen werden parallel durchdacht.
- Für kreative neue Ideen wird bewusst eine bestimmte Zeit zur Verfügung gestellt.
- Die Sitzungszeit kann bis zu 50 Prozent reduziert werden.

Wenn man Golf spielt, dann trägt man verschiedene Schläger in der Tasche: einen «Driver» für die Schläge über eine grosse Distanz und einen «Putter», um den Ball

Bei der Methode der Six Thinking Hats steht der grüne Hut für Kreativität und fürs Denken in Alternativen.



einzuholen. Genauso verhält es sich mit den Hüten. Jeder hat eine bestimmte Funktion, und man wählt wie beim Golfspielen den passenden Hut für die jeweilige Fragestellung. ••

wie: «Denk scharf nach.»

Die Hüte und die Farben sind dazu entworfen worden, paralleles Denken