

Heinz-Jürgen Fey, Rainer Weichbrodt

Sechs Hüte sorgen für frischen Wind im Ideen- und Wissensmanagement



Alle unter einen Hut bringen – hier ist Vielfalt statt Einfalt gefragt.

Wer kennt das nicht: Meetings, in denen man stundenlang diskutiert, ohne letztlich zu einem Ergebnis zu kommen. Allzu oft geht es nicht um das gemeinsame Ziel, sondern schlicht und einfach darum, wer recht hat. Eine bewährte und inzwischen in vielen Unternehmen eingesetzte Methode, hemmende Denkmuster und -schubladen zu überwinden, sind die „Sechs Hüte des Denkens“ von Edward de Bono. Auch für das Ideen- und Wissensmanagement eröffnen sie neue Perspektiven.

Im täglichen Business stehen Management und Mitarbeiter immer wieder vor der Aufgabe, eine Situation, ein Szenario oder ein Konzept einschätzen und bewerten zu müssen. Ob in Diskussionen oder in Internetforen – die Beiträge folgen sehr häufig dem Ja-aber-Muster. Wobei die Ja-Argumente zumeist spärlicher ausfallen (Die positiven Aspekte liegen ja auf der Hand...) als die Aber-Argumente (Schließlich möchte man Schlimmeres verhindern...). Hat der Erste seinen Standpunkt verkündet, bezieht sich der Folgebeitrag nicht nur auf das

eigentliche Thema, sondern oft auch auf die vorhergehenden Argumente, wobei natürlich nicht jedes Argument behandelt wird und sich nicht jeder auf die gleichen Argumente bezieht. Das Ergebnis: Nach einigen Minuten weiß keiner mehr, was eigentlich gesagt wurde und wie der Stand der Dinge ist. Langwierige Diskussionen ohne tragfähige Ergebnisse sind die Folge.

Das ist nicht verwunderlich, basiert unsere Diskussionskultur doch im Wesentlichen auf der Philosophie der griechischen Philosophen Sokrates, Plato und Aristoteles, die mit ihren Methoden nach der Wahrheit suchten. Dabei neigen wir dazu, die Welt mit dichotomischen Begriffspaaren zu kategorisieren, so dass beispielsweise etwas entweder wahr oder falsch, Freund oder Feind, weiß oder schwarz, gut oder böse ist. Nun sind sich viele Philosophen und Wissenschaftler inzwischen darin einig, dass es die eine Wahrheit nicht gibt, sondern jeder seine eigene Sichtweise und Wahrnehmung der Welt hat. Die Suche nach der Wahrheit endet deshalb oft im Streit um zu früh eingenommene Positionen und Standpunkte, der

Kurz gefasst:

- Um in Diskussionen effektiv zu einer von allen Beteiligten getragenen Entscheidung zu gelangen, haben sich die „Sechs Hüte des Denkens“ bewährt – eine leicht umsetzbare Methode, die einen systematischen Perspektivenwechsel herbeiführt.
- Wie die Sechs-Hüte-Methode mit zum Teil verblüffenden Effekten die kulturelle Entwicklung hin zur lernenden Organisation unterstützen kann, beschreibt ein Erfahrungsbericht der mittelständischen Brühne-Unternehmensgruppe.
- Hier wird die Methodik u.a. zum Aufbau eines virtuellen Ideenmanagements als Bestandteil der bestehenden Wissens-Community eingesetzt.

den Weg zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis versperrt.

Sechs Denkhüte für systematischen Perspektivenwechsel

Die Anwendung der Sechs-Hüte-Methode von Edward de Bono löst diese Probleme dank zweier Eigenschaften: Zum einen wird die Qualität von Exploration, Evaluierung und/oder Entscheidung durch einen systematischen Wechsel der Betrachtungsperspektive signifikant gesteigert. Zum anderen wird dieses Ergebnis mit erheblich weniger Zeitaufwand erreicht, weil die Beteiligten parallel denken, d.h. für eine bestimmte Zeit nacheinander jeweils eine andere Perspektive auf den diskutierten Sachverhalt wählen und erst im Anschluss daran zu einem Ergebnis, einer möglichst gemeinsamen Sichtweise gelangen, statt sich in zeitraubenden, kontroversen Argumentationen zu verheddern.

Um den Perspektivenwechsel für alle Beteiligten systematisch und transparent zu gestalten, schlägt de Bono sechs so genannte Denkhüte vor – ein Begriff, der dem englischen Idiom „put one's thinking hat on“ mit der Bedeutung von „über ein Problem nachden-

ken“ entstammt. Die sechs farbigen Hüte stehen für sechs verschiedene Sichtweisen auf einen Sachverhalt:

- Weiß steht für Informationen, die man benötigt, die vorhanden sind oder die man gerne hätte.
- Gelb steht für Durchführbarkeit, Nutzen und Werte.
- Schwarz steht für Risiken, Fehler und potenzielle Probleme (wobei gelbe und schwarze Argumente logisch/plausibel begründet werden müssen).
- Rot steht für Intuitionen und Gefühle, die hier offen als solche ausgesprochen werden dürfen und nicht, wie sonst üblich, hinter Scheinargumenten versteckt und rationalisiert werden müssen.
- Grün steht für Alternativen und Möglichkeiten, für andere Erklärungsmuster, für die Suche nach Chancen.
- Blau steht für Denk-Controlling, für die Festlegung des Ziels, der ersten Reihenfolge in der Anwendung der Hüte, für das Fokussieren auf Sichtweise und Zeit, für Zusammenfassen und Empfehlen.

Einige Regeln zur erfolgreichen Anwendung

Für die Hutreihenfolge gibt es situationsadäquate Empfehlungen. Man fängt in der Regel mit dem blauen Hut an, doch dann hängt es schon von der Situation ab: Normalerweise nie den schwarzen vor dem gelben Hut, doch wenn alle vom Nutzen eines Sachverhaltes überzeugt sind, kann man durchaus mit dem schwarzen beginnen. Aber auch der weiße Hut wird oft direkt nach dem blauen angewendet. Dann stellt sich oft heraus, dass man die weitere Erörterung verschieben sollte, bis alle dazu notwendigen Informationen verfügbar sind, statt stundenlang zu diskutieren bis man genau dies feststellen muss. Der grüne Hut sollte immer nach dem schwarzen angewendet werden; er wird jeweils auf die identifizierten Risiken, Fehler und potenziellen Probleme gesetzt und man versucht, Ideen für deren Verminderung, Beseitigung und Vermeidung bzw. Lösung zu finden.

Wichtig für den Methodenerfolg ist, dass (abgesehen vom blauen) jeder

Hut für eine vorher festgelegte Zeit von sämtlichen Teilnehmern einer Diskussion aufbewahrt werden muss. Diese Fokussierung verstärkt die Denkleistung der Teilnehmer. Der Effekt, dass sich durch Einschränkung der Output erhöht, lässt sich gerade bei der Ideengenerierung beobachten: Je konkreter und kleiner man den Chancensuchbereich definiert, um so größer ist die Anzahl der produzierten Ideen. Das wird durch Ergebnisse der Gehirnforschung gestützt, denen zufolge ein solches temporär auf einen Aspekt fokussiertes Denken entsprechende Regionen des Gehirns verstärkt stimuliert, was die individuelle Denkleistung steigert.

Dieser Effekt zeigt sich nicht nur bei der inhaltlichen Einschränkung (immer nur ein Denkhut für eine bestimmte Zeit), sondern auch bei der zeitlichen Begrenzung: Teilnehmer sind immer wieder erstaunt, wie viele Aspekte unter einem Denkhut selbst bei sehr kurzen Zeitvorgaben zu Tage kommen können. Kurz bedeutet in der Regel ca. vier Minuten pro Denkhut. Anzumerken ist, dass der weiße Hut unter Umständen erheblich mehr Zeit erfordert, im Gegensatz zum roten Hut, für den oft nur ca. 10 Sekunden pro Diskussionsteilnehmer genügen. Schließlich sollen unter dem roten Hut spontan Intuitionen und Gefühle geäußert werden, natürlich ohne eine Begründung, denn sonst wären es ja

nicht Intuitionen oder Gefühle, die per Definition eben nicht begründbar sind. Bei Bedarf kann man selbstverständlich die Zeitspanne für einen Hut verlängern, beim schwarzen Hut ist das nicht selten unabdingbar. Ausgenommen von diesen Regeln ist allein der blaue Hut, der von jedem Teilnehmer zu jedem Zeitpunkt aufgesetzt werden kann – allerdings nur, um auch tatsächlich blaue Aspekte zu diskutieren (also nicht etwa: „Ich setzte mir jetzt den blauen Hut auf und möchte dann etwas unter dem schwarzen Hut anmerken“).

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ist zudem das eingangs angesprochene parallele Denken: Anstatt kontrovers zu argumentieren und damit frühzeitig Standpunkte zu beziehen, die der Einzelne nur unter vermeintlichem Gesichtsverlust verlassen oder modifizieren kann, zieht man immer erst am Ende des parallelen (mehrfarbigen) Explorationsprozesses die Schlüsse aus der Diskussion und trifft eine gemeinsame Entscheidung.

Praktische Erfahrungen in der Brühne-Gruppe

Bei der H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co. KG in Dortmund, 1899 gegründet und in der dritten Generation in Familienbesitz, begann man schon früh damit, die Weichen für eine Kultur des gemeinsamen Lernens



Die Sechshüte des Denkens nach Edward de Bono

| Betriebliches Vorschlagswesen | Virtuelles Ideenmanagement |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Idee wird vom Mitarbeiter zur Bewertung eingereicht. | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter stellt seine Idee zur Weiterentwicklung auf die virtuelle Plattform (auf Wunsch anonym). |
| <ul style="list-style-type: none"> Idee wird von einem speziellen Mitarbeiterkreis bearbeitet. | <ul style="list-style-type: none"> Idee ist für alle Mitarbeiter sichtbar und kommentierbar. |
| <ul style="list-style-type: none"> Idee wird nicht von anderen Mitarbeitern weiterentwickelt. | <ul style="list-style-type: none"> Idee kann von anderen Mitarbeitern weiterentwickelt werden, dabei wenden sie stringent die Sechs-Hüte-Methode an. |
| <ul style="list-style-type: none"> Nur die eingereichte Idee wird bewertet. | <ul style="list-style-type: none"> Die weiterentwickelte Idee steht zur Bewertung an. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ideeneinreicher ist Ideenbesitzer. | <ul style="list-style-type: none"> Ideeneinreicher ist Ideeninitiator; Ideen sind Gemeinschaftsprodukte. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ausgewählte Personen bewerten die Ideen. | <ul style="list-style-type: none"> Alle Mitarbeiter können eine Bewertung abgeben. |
| <ul style="list-style-type: none"> Nur der Ideeneinreicher erhält eine Belohnung. | <ul style="list-style-type: none"> Belohnung für alle aktiven Mitarbeiter, insbesondere für den Ideeninitiator. |

und Wissens zu stellen. Heute kann die mittelständische Unternehmensgruppe über sehenswerte Erfolge berichten.

Einen großen Anteil daran hat die Sechshüte-Methode, die im Rahmen eines internen Moderatorentrainings im Jahr 2000 den Führungskräften vermittelt wurde. Um die Barrieren in der Anwendung gering zu halten, verwendete man dabei weder die tatsächlich vorhandenen Hüte noch die mit den Hutfarben bedruckten Karten. Diese lagen aber permanent als Erinnerung auf dem Konferenztisch. Es reichte schließlich, dass der Moderator für die konsequente Einhaltung der Perspektiven Sorge trug.

Mittlerweile setzt man bei Brühne die Software Meeting Accelerator ein, die den Einsatz der Methode unterstützt. Zwar stößt das Sechshüte-Denken nicht bei allen Führungskräften auf Akzeptanz – von absoluter Begeisterung bis Abwertung zum „unseriösen Hütchenspiel“ waren die unterschiedlichen Reaktionen. Trotzdem hat sich schnell gezeigt, dass die Effizienz von Meetings genau dann stieg, wenn die neue Diskussionsmethode angewendet wurde.

Außerdem konnten Veränderungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden, die sonst wohl schon in einem frühen Stadium gescheitert wären. Beispielsweise als die Geschäftsführung überlegte, alle betriebswirtschaftlichen Reports einschließlich der Kontenstände den Mitarbeitern in der virtuellen Wissens-Community offen zu legen, waren natürlich berechtigte Bedenken angesagt. Roter und schwarzer Hut brachten die Einwände und Befürchtungen zum Ausdruck. Letztendlich überwogen aber die erhofften positiven Wirkungen dieser extrem hohen Transparenz und nach inzwischen drei Jahren sind keine der Bedenken zum Tragen gekommen. Ohne die Sechshüte-Methode hätte man eine solche Entscheidung wahrscheinlich nicht getroffen. Ziel ist es nun, diese Methodik immer häufiger auch in den Betrieben und nicht mehr nur im Führungskreis anzuwenden.

Sechshüte-Denken und Wissensmanagement

Bald haben sich noch weitere verblüffende Effekte eingestellt: Das Sechshüte-Denken förderte bei den Führungskräften

die Fähigkeit zu Selbstreflexion und Perspektivenwechsel. Der Zugang zu den eigenen mentalen Modellen schaffte eine Basis, um die Kreativität und Lernfähigkeit in der Organisation zu steigern. Mittlerweile taucht die Frage „Welchen Hut haben Sie auf?“ ganz selbstverständlich in der täglichen Kommunikation auf oder Mitarbeiter nennen automatisch die Farbe des Hutes, unter dem eine Äußerung steht. Und das Schöne: Es geschieht völlig unverkrampft und mit einem konstruktiven Maß an Humor.

Das war so erfolgreich, dass man die farbigen Hüte auch als Icons in der Wissens-Community eingeführt hat. Statt Smilies verwenden die Mitarbeiter die Hüte beispielsweise in den Diskussionsforen, um ihren Aussagen die jeweilige Perspektive zuzuordnen. Allerdings erfolgt dies noch nicht stringent, so dass man überlegt, es softwaretechnisch zu unterstützen.

Letztendlich wurde das Unternehmen für die innovative Nutzung seiner Wissens-Community belohnt: Nach der Auszeichnung zum Wissensmanager des Jahres 2003 folgte der Qualitätspreis des Landes Nordrhein-Westfalen für das Jahr 2004. In der Brühne-Gruppe hat die Sechshüte-Methode über den pragmatischen Nutzen in moderierten Meetings hinaus die kulturelle Entwicklung hin zur lernenden Organisation unterstützt. Die Kreativität der Mitarbeiter sowie die Kommunikationskultur verbesserten sich.

Mit sechs Hüten zum Ideenmanagement

Vor einigen Monaten ging es darum, gemeinsam mit dem Betriebsrat über die Einführung eines virtuellen Ideenmanagements zu entscheiden. Die kritische Frage war, ob eingereichte Ideen für alle Mitarbeiter öffentlich gemacht werden sollen. In diesem Meeting wurde ebenfalls die Sechshüte-Methode eingesetzt. Der Betriebsrat, der die Methode bis zu dieser Sitzung noch nicht kannte, war begeistert und so konnte das Vorhaben effektiv zum Konsens gebracht werden. Das Ergebnis war einstimmig. Die Veröffentlichung der Ideen wurde mit einer Einschränkung beschlossen: Es wurde die Anonymisierung des Einreichers vorgeschlagen (grüner Hut), um einer mangelnden Objektivität

vität vorzubeugen, die man ansonsten befürchtete (schwarzer Hut).

Wichtigster Bestandteil der Ideenmanagement-Software, die als Modul der Wissens-Community erstellt wird, ist die stringente Nutzung der Sechs-Hüte-Methode. Damit soll es im Unterschied zum klassischen betrieblichen Vorschlagswesen möglich sein, eingereichte Ideen zur allgemeinen Diskussion zu stellen und gemeinsam weiterzuentwickeln und zu bewerten. Derzeit fehlt nur noch die Lösung des letzten Punktes: Wie kann man die Beteiligung der Mitarbeiter gerecht und intrinsisch orientiert belohnen? Wieder eine Frage, für die sich die Brühne-Verantwortlichen die sechs Hüte aufziehen werden.

Literatur:

De Bono, Edward: Six Thinking Hats. Penguin Books 2004.

Die Autoren:



Dipl.-Inform. Heinz-Jürgen Fey ist seit mehr als 20 Jahren selbständiger Unternehmensberater für Innovationsmanagement. Zu seinen Schwerpunkten zählen Methoden zur Überwindung der vorherrschendsten Innovationshindernisse: den Denkmustern und -schubladen. Er ist zertifizierter Trainer für die beiden Methoden von Edward de Bono „Die sechs Hüte des Denkens“ und „Laterales Denken“.

fey@wissensmanagement.net



Dipl. oec. Rainer Weichbrodt ist seit 1994 Geschäftsführer der H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co KG sowie geschäftsführender Gesellschafter der thinkIt@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbh in Dortmund. Er entwickelte das kybernetische, wissens- und lernorientierte thinkIt@nk-Management-Modell und erhielt dafür die Auszeichnung „Wissensmanager des Jahres 2003“.

weichbrodt@wissensmanagement.net