

De Bonos Methode der Denkhüte und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Systemischen Coaching

Exposé

Klient*innen in Systemischen Coaching Sitzungen haben mitunter Schwierigkeiten, neue Lösungswege oder andere Perspektiven im Hinblick auf ihr Thema wahrzunehmen. Ein Ziel im Coaching ist daher, mithilfe strukturiertem Brainstormings die Sichtweise des*r Klient*in zu erweitern und die Gedanken auf neue Wege zu lenken. Hierfür bieten sich im Coaching unterschiedliche Methoden an.

Eine denkbare Möglichkeit wäre angelehnt an das Denkhüte-Modell von Edward De Bono, der seine Methode hauptsächlich für Gruppendiskussionen und kreative Ideenfindungen formuliert hat. Dabei geht er von sechs sogenannten „Denkhüten“ aus, in die sich die Teilnehmenden hineindenken und deren Positionen sie während der Diskussion aktiv und mitunter hypothetisch einnehmen. Dabei vertreten De Bonos Hüte sechs verschiedene Denkweisen: analytisch (weiß), emotional (rot), kritisch (schwarz), optimistisch (gelb), kreativ (grün) und überblickend (blau). In der Theorie werden alle Sorgen, Ängste und Ideen dieser verschiedenen Positionen im Hinblick auf ein Problem oder ein Thema durchgespielt und gesammelt. Im Anschluss daran erfolgt eine Bewertung der Ideen und im besten Falle der nächste Schritt zur Lösung.

Im Coaching bietet sich die Methode bzw. deren Theorie an, um gemeinsam mit dem*r Klient*in neue Lösungsperspektiven zu eröffnen und alle möglichen Blickwinkel auf das Thema konkret auszuarbeiten. Wichtig ist, dass der oder die Klient*in am Ende entscheidet, welchen Schritt er oder sie als nächstes gehen möchte, um das im Coaching festgelegte Ziel zu erreichen. Besonders ansprechend dürfte diese Methode für Klient*innen aus dem Business-Bereich sein, da sie eher rational und handfest ist und der Ablauf bei einigen Personen, vor allem aus kreativen Teamsitzungen, bereits bekannt sein könnte.

Die „Six-Thinking-Hats“ nach De Bono

Edward De Bono konzipierte die Idee der „Six Thinking Hats“, also der sechs Denkhüte, um in Gruppendiskussionen und kreativen Brainstormings schnell zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen. Genutzt werden dabei sechs unterschiedliche Denkmodi, um eine Fragestellung, ein Thema oder Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Angelehnt ist die Bezeichnung der Methode an den englischen Ausdruck „put on your thinking hat“, der übersetzt so viel bedeutet wie „scharf nachdenken“.

De Bono sieht den Vorteil in der Methode darin, dass nicht zu einem einzigen Zeitpunkt sämtliche möglichen Blickwinkel beachtet werden müssen, sondern Schritt für Schritt jeder Denkmodus seine Beachtung erhält. So fokussiert man sich in einem Schritt besonders intensiv auf eine Blickrichtung, ohne von anderen Optionen abgelenkt zu sein. In einer Phase werden bspw. die Gefahren im Zusammenhang mit dem Thema beleuchtet – hier alarmiert der schwarze Denkhut – in einer anderen Phase sammelt der weiße Denkhut Daten und Fakten zum Thema. So wird ein Schritt nach dem anderen gegangen; am Ende entsteht dadurch ein vielfältiges und vollständiges Bild zu dem Thema.

Ein weiterer wichtiger Vorteil dieser Methode ist die Abgrenzung von seiner persönlichen Meinung oder Ansicht während des Denkhüte-Prozesses. Laut De Bono werden in Teams mitunter Vorschläge oder Ideen abgelehnt, weil sie von einer Person stammen, die wir nicht leiden können. Oder wir möchten lediglich unseren Willen mit einer konkreten Idee durchbringen. Wenn wir uns aber in die Denkhüte hineinversetzen, lassen wir unser Ego außen vor und ermöglichen so eine neutrale und objektive Betrachtung eines Themas.

Der Ablauf dieser Methode ist so gestaltet, dass die gesamte Gruppe sich in denselben Denkmodus hineinversetzt – also gemeinsam einen Hut aufsetzt – um so von jeder anwesenden Person die Ideen aus dem konkreten Modus herauszukitzeln. Der positive Effekt hierbei ist, dass der Gedankengang eines Denkhutes entlanggeschritten wird, ohne dass er regelmäßig von den Sorgen eines anderen Denkhutes gestört wird. Außerdem erhalten so alle Gruppenmitglieder die Möglichkeit, sämtliche Sichtweisen einzunehmen und ihre Gedanken zu teilen.

Die Denkhüte sind nicht auf die Anwendung in Gruppen beschränkt, sondern können auch als Einzelperson angewendet werden, um sämtliche Seiten eines Themas zu beleuchten. Dies ist auch für Einzelcoachings ein enormer Vorteil: Losgelöst aus seinem „persönlichen Denkmodus“ kann die Klientin¹ sämtliche

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text auf das Gendern verzichtet und lediglich die weibliche Form verwendet. Gemeint sind alle Geschlechterdimensionen.

Ideen und Richtungen verfolgen, ohne in diesem Moment Konsequenzen fürchten zu müssen.

Die Farben

Markiert hat De Bono die Denkhüte mit verschiedenen Farben:

- Der **weiße** Denkhut steht für Objektivität und Neutralität. Er interessiert sich für Zahlen und Fakten, sammelt bereits vorliegende Informationen oder benennt solche, die noch fehlen.
- Wut und Ärger werden vom **roten** Denkhut repräsentiert. Er vertritt den emotionalen Blickwinkel und gibt so den Gefühlen den notwendigen Raum. Diese müssen daher auch gar nicht gerechtfertigt werden, da sie durchaus eine Existenzberechtigung haben. Der rote Hut kommt auch zum Einsatz, wenn wir uns auf unsere Intuition verlassen müssen, weil bspw. der weiße Denkhut keine klaren Informationen liefern kann.
- Der **schwarze** Denkhut ist vorsichtig und umsichtig bei Entscheidungen und kann daher als Richter angesehen werden. Er versetzt das Problem in einen düsteren und ernsten Rahmen in dem Gefahren, Schwierigkeiten und Probleme dominieren. Der schwarze Hut vertraut der Logik, daher müssen Ideen unter diesem Denkhut umsetzbar und mit Vorgaben im Einklang sein.
- Optimistisch und hoffnungsvoll ist der **gelbe** Denkhut. Er ist positiv und freundlich und damit das genaue Gegenteil zum Richter. Unter dem gelben Denkhut werden Vorteile, Nutzen und Werte gesucht, die ebenfalls begründet werden müssen. Es geht dem gelben Denkhut ausschließlich um positive Aspekte.
- Kreativität und neue Ideen werden vom **grünen** Denkhut eingeworfen. Er steht für Gras, Vegetation und reiche Ernte. Hier werden neue Wege erschlossen, Ideen entwickelt und Innovationen begutachtet. Logik oder Begründung sind beim grünen Hut nicht notwendig – hier ist quasi alles erlaubt. Vor allem dient er auch dazu, die Probleme und Gefahren des schwarzen Denkhuts zu berichtigen und ggf. auszuhebeln.
- Der **blaue** Denkhut hat die Kontrolle über den Prozess – und ist dabei völlig emotionslos. Als Farbe des Himmels steht er über dem Problem, übernimmt die Organisation des Prozesses und beruft die verschiedenfarbigen Hüte ein. Im Anschluss an den Austausch der Gruppe wird der blaue Denkhut nächste Schritte festlegen, Entscheidungen einfordern und ToDos verteilen.



Abbildung 1: Die Denkhüte nach De Bono, eigene Grafik, angelehnt an: <https://www.consulting-life.de/6-huete-methode/>

Durchführung der Methode im Coaching

Auch wenn die Methode ursprünglich als Gruppenprozess konzipiert wurde, ist sie auch für Einzelpersonen einsetzbar – so also auch im Systemischen Coaching. Besonders hilfreich sind die „Six Thinking Hats“ also, wenn das Thema einer Klientin ein Brainstorming verlangt oder ein Problem oder eine Idee von verschiedenen Seiten beleuchtet werden soll. Besonders Coachees, die zu sehr konfusen und ausgiebigen Denkprozessen neigen und alle Möglichkeiten abwägen, können sich mithilfe der Denkhüte einen Überblick verschaffen, um das Thema klarer zu sehen.

Im Coaching Prozess mithilfe der Methode De Bonos sollte vorab klar sein, um welches Thema sich das Brainstorming dreht: Welches Ziel soll im Coaching-Prozess erreicht werden, bzw. auf welches „Problem“ möchte die Klientin aus verschiedenen Blickwinkeln draufschauen? Sobald dies geklärt ist, erläutert der Coach die De Bono Methode und lädt die Klientin dazu ein, die verschiedenen Hüte nacheinander aufzusetzen. Wichtig ist dabei zu erklären, dass dies noch keine Entscheidung für das Thema hervorruft, sondern lediglich eine Methode des Brainstormings ist. Erst am Ende wird die für die Klientin beste Lösung formuliert und ggf. der erste Schritt in diese Richtung festgelegt.

Um die verschiedenen Positionen besser verinnerlichen zu können, bietet es sich während des Coachings an, tatsächlich im Raum unterschiedliche Standpunkte einzunehmen. Beispielsweise kann sich die Klientin auf farblich markierte Stühle setzen und von dort aus das Brainstorming aus der entsprechenden Denkhut-Perspektive durchführen. Auch können farbige Metaplan-Karten ausgelegt werden, auf die sich die Klientin draufstellen soll. Ebenso können verschiedenfarbige Hüte zum Aufsetzen bereitliegen. Natürlich funktioniert die Methode auch ohne dieses sogenannte Embodiment, bei

einer klassischen Eins-zu-Eins Situation auf gegenüberstehenden Stühlen. Wichtig ist, dass die Klientin sich mit der ausgewählten Variante wohl fühlt.

Die Klientin sollte während des Prozesses der Denkmodi die Eigenschaften desjenigen Denkhutes vor Augen haben, den sie gerade aufhat, um während der Ideensammlung auch tatsächlich ausschließlich diesen Blickwinkel zu beleuchten. Hierfür könnte vorab ein Schaubild an einer Wand befestigt oder auf dem Tisch ausgelegt werden.

Sobald die Methode, das Ziel und der Ablauf für die Klientin klar ist und sich beide auf die konkrete Art der Durchführung geeinigt haben, kann der Prozess beginnen und der erste Denkhut aufgesetzt werden.

Der Coach übernimmt währenddessen den Moderations-Teil im Sinne des blauen Hutes. Er darf während der Methode also erst einmal passiv sein, sollte aber darauf achten, dass nicht andere Denkhüte den Denkprozess einer bestimmten Farbe stören und „reinerufen“. Dabei kann er sich auf der Metaebene befinden, um so den Prozess von außen zu betrachten. Erst auf Bitten der Klientin, bzw. nach Erlaubnis sollte der Coach einen anderen Hut aufsetzen und Ideen zum Brainstorming beisteuern. Alle genannten Ideen oder Hinweise sollte der Coach schriftlich festhalten, bspw. auf einer Flipchart.

Die Reihenfolge

Die Reihenfolge der Denkhüte folgt keiner klaren Vorgabe, sollte aber wohlbedacht sein. Bei einem sehr gefühlsbetonten Thema hilft es beispielsweise den roten Hut zuerst zu befragen, um emotionale Spannungen abzubauen.

Vermieden werden sollte in jedem Falle die Abfolge von schwarz auf grün: Nichts ist frustrierender, als nach einem kreativen Denkprozess mit neuen Ideen, eine Reihe von Gefahren und Herausforderungen zu hören. Deshalb sollte eher gelb auf grün folgen. So wird auch gleich geklärt, ob und welchen Nutzen und Vorteile die Ideen haben. Falls es keine gibt, ist die Idee ohnehin obsolet und es ist nicht notwendig, diese von dem schwarzen Denkhut beurteilen zu lassen. Die positiven Farbhüte sollten zu Beginn des Prozesses aufgesetzt werden: Je positiver und motivierter wir in ein Brainstorming starten, desto kleiner erscheinen uns Gefahren und Schwierigkeiten.

Der blaue Hut kommt am Ende zur Sprache, da er die Hüte organisiert und dirigiert und die nächstmöglichen Schritte erörtert. Dies passiert im Coaching dann durch den Coach. Sollten die andersfarbigen Hüte während des Denkprozesses vom eigentlichen Thema abdriften, kann der blaue Hut – also der Coach – auch jederzeit einberufen werden, um für Ordnung zu sorgen. Reflektierte Klient*innen können dies mitunter selbst übernehmen.

Übrigens können die verschiedenen Hüte in einem Prozess auch mehrfach aufgesetzt werden, also erst der grüne, dann der schwarze, der blaue und anschließend erneut der grüne. Wichtig ist dabei nur, dass die Klientin sich dieser Hüte auch immer bewusst ist, also diesen entsprechend aufhat oder auf dem richtigen Stuhl sitzt. Hierbei wird auch die Bedeutung des Embodiments klarer: Schweifen die Gedanken in andere Richtungen ab, wird ihr dies durch den Positionswechsel unmittelbar deutlich gemacht und sie gleichzeitig zurück in den aktuellen Denkmodus geholt.

Der Abschluss

Am Ende des Brainstormings sollten eine Reihe Ideen und Lösungsansätze für das Thema der Klientin zusammengekommen sein. Nun liegt es am Coach, diese Ideen gemeinsam mit dem Coachee zu sortieren, ggf. zu priorisieren und die nächsten Schritte abzuleiten. Welche Schritte dies sein könnten und welche am sinnvollsten sind, entscheidet selbstverständlich die Klientin. Nur sie weiß, welche Lösung für sie am besten ist.

Worauf ist im Coaching-Prozess zu achten?

Für De Bono war sehr wichtig zu erwähnen, dass die verschiedenen Denkweisen nicht als Klassifizierung für Menschen genutzt werden dürfen. Es geht bei der Denkhüte-Methode um einen Prozess, nicht um das „Labelling“ von Charakteren. Dies ist besonders vom Coach zu berücksichtigen. Selbst wenn die Klientin in einem konkreten Denkmodus besonders aufgeht, wäre es fatal hierbei Schlüsse auf ihren Charakter vorzunehmen, die dann womöglich ein objektives und offenes Coaching blockieren.

Des Weiteren sollte der Coach darauf achten, dass die Ideensammlung ausgewogen ist und wirklich jeder Denkhut für einen ähnlich langen Zeitraum zur Sprache kommt. Fatal wäre, wenn der rote Hut zu starke Emotionen hervorruft und keinen Raum mehr für kreative Lösung oder eine rationale Betrachtung der Sachlage lässt. Hier ist wichtig, dass der Coach den Prozess führt und begleitet und gleichzeitig lösungsorientiert handelt. Die Klientin sollte zu gegebener Zeit eingeladen werden, in dem aktuellen Denkmodus zum Ende zu kommen, um mit neuer Energie den nächsten Denkhut aufzusetzen.

Zudem ist es für den Coach und den Prozess immer essentiell zu wissen, unter welchem Hut sitzend die Klientin eine Aussage tätigt. „Das Fenster ist offen“ kann sowohl eine Information des weißen Hutes sein, gleichzeitig aus schwarzer Sicht aber als Risiko für eine Unterkühlung genannt werden oder aus kreativer Sicht ein Anstoß sein, um die Luft im Raum zu verbessern. Wichtig ist also, dass die Klientin sich immer sichtbar in einem konkreten Denkmodus befindet (auf dem Stuhl, auf der Metaplankarte im Raum, mit dem Hut auf dem Kopf...), damit eine Idee oder Aussage genau zugeordnet werden kann. Bei

Missverständnissen oder Unklarheiten muss der Coach die Klientin auf ihren Denkmodus hinweisen und sich rückversichern.

Die Denkhüte-Methode kann mitunter einen sehr großen Strauß an Ideen, Wahrnehmungen und Herausforderungen hervorbringen. Das kann für einige Klient*innen hilfreich sein, für andere eher beängstigend. Hier liegt es am Coach, in die weitere Bearbeitung von Ideen zu gehen. Mithilfe eines begleiteten Prozesses sollte die Klientin die verschiedenen Punkte sortieren und ggf. priorisieren. Welche dieser Ideen sind attraktiv? Welche lassen sich ggf. aufgrund von äußeren Umständen gar nicht (sofort) umsetzen? Das Brainstorming bietet also eine gute Grundlage, um nächste Lösungsschritte anzufügen. Dabei sollte der Schwerpunkt darauf liegen, aus den genannten Ideen diese herauszufiltern, die sich für die Klientin am besten anfühlt. Eine Entscheidung für die Sichtweise des Denkhuts mit den „meisten Argumenten“ wäre bspw. fatal, da sie nicht zwangsläufig eine gute Lösung für die Klientin darstellt.

Denkhüte und die Methode des Inneren Teams

Die Methode der Denkhüte erinnert mitunter an das „Innere Team“ nach Friedemann Schulz von Thun. Bei diesem Coaching-Tool wird das Thema von innen heraus betrachtet und nachgehört: Welche inneren Stimmen oder Anteile melden sich in einer Situation bei der Klientin? Welcher Anteil ist besonders laut? usw. Das innere Team fokussiert ausschließlich auf die tatsächliche innere Wahrnehmung der Person. Hier können wir zuweilen Ähnlichkeiten mit den Denkhüten feststellen, beispielsweise die innere Beschützerin (schwarzer Denkhut), ein freiheitsliebender kreativer Anteil (grüner Denkhut) usw.

Bei der Methode des Inneren Teams werden – im Gegensatz zum Denkhüte-Prozess – die Stimmen nicht explizit und in Reihenfolge aufgerufen und jedem ein Sprachanteil ermöglicht. Es werden lediglich diese genannt, die für die Klientin tatsächlich sicht- bzw. hörbar sind. Die Stimmen werden dann grafisch dargestellt. Der Vorteil dessen ist, dass der Fokus vollständig auf den Emotionen und Gefühlen der Person liegt. Und hier liegt auch der größte Unterschied zu De Bono, bei dem von der persönlichen Meinung erst einmal Abstand genommen wird, um ein objektives Bild zu erhalten.

Beide Methoden bieten sich an, um die Gedanken der Klientin zu sortieren und diese bestimmten Stimmen oder Denkmodi zuzuordnen, die dann ggf. geschwächt oder gestärkt werden können – je nachdem, ob sie das Ziel näher bringen oder nicht. In beiden Prozessen kommen verschiedene Stimmen, Anteile oder eben Denkhüte zur Sprache, um das Thema bestmöglich zu beleuchten.

Das Innere Team könnte mitunter bei eher rational denkenden Coachees auf Widerstand stoßen („Ich höre keine Stimmen...“). Hier kommt der Coach also nicht weiter, um die Gedankengänge zu sortieren und ein Brainstorming anzuregen. Besonders für Personen, die bei der Personalisierung ihrer inneren Stimmen an Grenzen stoßen oder die für ihre Gefühle keine Farben oder Formen benennen können, bieten die Denkhüte eine handfestere und strukturierte Alternative. Auch für Business-Themen ist die Methode hilfreich, da hier auch externe Gegebenheiten (Regeln, Vorgaben etc.) berücksichtigt werden können, denen beim Inneren Team eher eine unwichtige Rolle zugeschrieben wird.

Fazit

De Bono hat mit seiner Idee der Denkhüte eine spannende Methode zum Brainstorming und zur Ideensammlung entwickelt, die sich auch in den Prozess des Systemischen Coachings einbinden lässt. Indem bewusst konkrete Denkmodi eingenommen werden, bspw. der kreative, der positive, der kritische, wird ein Thema von allen Seiten beleuchtet. Wenn die Klientin den Ablauf kennt und bereit ist, die verschiedenen Denkhüte aufzusetzen, können am Ende interessante Erkenntnisse und neue Lösungswege vorliegen. Wichtig ist, dass der Coach den Prozess intensiv begleitet, ggf. in die richtigen Bahnen lenkt und die Ergebnisse der verschiedenen Denkhüte schriftlich sammelt.

QUELLENANGABEN:

- <https://www.debono.com/learn>
- De Bono, E. (2016). Six Thinking Hats – Run better meetings, make faster decisions. London. Penguin Books Ltd.
- Novak, A. (2011). Neue Ideen mit System – Innovative Kreativitäts- und Denktechniken nach Edward de Bono. Hamburg. Windmühle.
- <https://www.consulting-life.de/6-huete-methode/>