

**Denkhüte von De Bono** ([englisch](#) *Six Thinking Hats*) ist eine von [Edward de Bono](#) 1986 vorgestellte [Kreativitätstechnik](#). Es handelt sich dabei um eine Gruppendiskussion, bei der Gruppenmitglieder durch verschiedenfarbige Hüte repräsentierte Rollen einnehmen. Jeder Hut entspricht einer Denkweise oder einem Blickwinkel, wodurch ein effizienter Diskurs über ein Thema erreicht werden soll und gleichzeitig kein Blickwinkel außer Acht gelassen wird.

Die einzelnen Hüte stehen für

- weiß: Analytisches Denken: Konzentration auf Tatsachen, Anforderungen und wie sie erreicht werden können (Objektiv: Das weiße Blatt)
- rot: Emotionales Denken, Empfinden: Konzentration auf Gefühle und Meinungen ([Subjektiv](#): Feuer und Wärme)
- schwarz: Kritisches Denken: Risikobetrachtung, Probleme, Skepsis, Kritik und Ängste mitteilen (Kritisch: Schwarzmalerei, [Advocatus Diaboli](#))
- gelb: Optimistisches Denken: Was ist das [Best-Case](#) Szenario ([Spekulativ](#): Sonnenschein)
- grün: Kreatives, assoziatives Denken: Neue Ideen, Kreativität ([Konstruktiv](#): Wachstum)
- blau: Ordnetendes, moderierendes Denken: Überblick über die Prozesse („Big Picture“: Der blaue Himmel)

Um die unterschiedlichen Denkart für die Gruppe zu visualisieren, werden den Teilnehmern Hüte, Armbänder oder Tischkärtchen in den sechs Farben zur Verfügung gestellt. Damit können sie sich bei jedem Diskussionsbeitrag auf die geforderten Eigenschaften einstellen, und es fällt ihnen leichter, „in der Farbe“ zu bleiben.

Bei einer moderierten Diskussion kann der Moderator die Teilnehmer zum Beispiel auffordern: "Jetzt hätte ich gern ein paar grüne Beiträge". Bei einer unmoderierten Diskussion kündigen die Teilnehmer die Art ihres Beitrags durch die Farbwahl an: "Ich setze jetzt den blauen Hut auf und schlage eine kurze Pause vor."

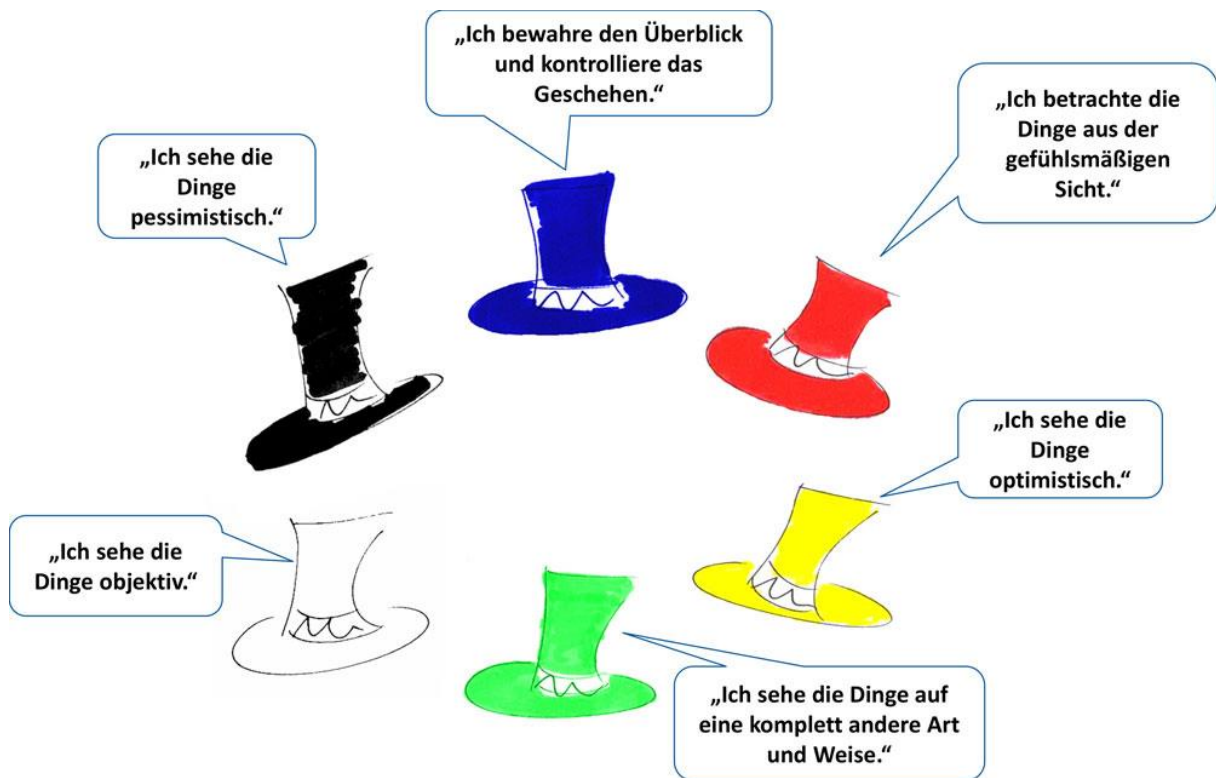
Dieser Methodik liegt das von de Bono entwickelte [parallele Denken](#) zugrunde. Das bedeutet, dass bei der Bearbeitung einer Aufgabenstellung alle Beteiligten stets die gleiche Hutfarbe aufhaben und gemeinsam die Hüte wechseln, mithin parallel denken. So werden Konflikte vermieden und dennoch alle Positionen berücksichtigt. De Bono selbst bezeichnet die 6 Denkhüte auch als Methode zur Verbesserung der Kommunikation in einer Gruppe.

## Nutzen, Stärken und Schwächen

---

Die Denkhüte nutzen die menschliche Fähigkeit des Verstellens. Da alle Teilnehmer eine Rolle spielen, sind offenere Diskussionen möglich, als wenn jeder Teilnehmer „er selbst“ ist. Dieser Gewinn an Offenheit wird zum Teil durch theatralisches Verhalten erkaufte, da die Rollen gerne übersteigert dargestellt werden. Die Verteilung von Rollen stellt immerhin sicher, dass alle wesentlichen Denkmodi für eine Entscheidung berücksichtigt werden können. Allerdings sollte durch vorgelagerte Übungen sichergestellt sein, dass das Thema ausreichend tief verstanden ist.

Wie bei den meisten Gruppentechniken ist eine Moderation angeraten. Insbesondere, wenn Gruppenmitglieder sich stark im Temperament und Orientierung (introvertiert, extrovertiert) unterscheiden, könnten Blickwinkel überbetont werden, weil die Rolle überstark repräsentiert wird.



# Walt-Disney-Methode

Die Walt-Disney-Methode geht – wie der Name schon verrät – auf den berühmten Filmproduzenten und erfolgreichen Unternehmer Walt Disney zurück, der mit seinen Zeichentrickfiguren, Naturfilmen und Freizeitparks zu einer der schillerndsten Persönlichkeiten des 20. Jahrhunderts gehört.

Bei der Walt-Disney-Methode versetzt sich eine Einzelperson oder auch eine Gruppe gemeinsam nacheinander in eine von drei Rollen:

1. **Der Träumer:** Der Träumer generiert und spielt mit Ideen ohne sich Gedanken über deren Realisierbarkeit zu machen – “Alles ist erlaubt!”. Er orientiert sich an der Zukunft und Potenzialen bzw. Möglichkeiten.
2. **Der Realist:** Der Realist orientiert sich an der aktuellen Situation und sucht pragmatische Handlungsmöglichkeiten. Er überlegt sich, welche Dinge zu tun sind, welche Ressourcen schon verfügbar sind und welche Hilfsmittel noch zu beschaffen sind.
3. **Der Kritiker:** Der Kritiker überlegt Stärken und Schwächen von Ideen. Er versucht Aspekte zu identifizieren, an die noch nicht gedacht wurde und fragt sich, was noch verbessert werden könnte.

## Kreislauf-Vorgehen der Walt-Disney-Methode

Der Kerngedanke der Walt-Disney-Methode ist, sich zu einem Problem oder einer Fragestellung aus Perspektive aller drei Rollen Gedanken zu machen, Ideen zu generieren und zu verfeinern. Dabei startet man mit dem Träumer und entwirft ohne zu werten Visionen und Ideen. Die daraus entstehenden Ideen werden anschließend in der Rolle des Realisten so transformiert, dass sie zu ambitionierten, aber umsetzbaren Aktivitäten oder Konzepten werden. Die Aktivitäten und Konzepte werden anschließend in der Rolle der Kritikers nochmals geprüft. Daraus entstehende Fragen und Schwachpunkte werden dann wieder an den Träumer “weitergegeben”. Dieser Kreislauf kann so oft wiederholt werden, bis das Ergebnis den gesteckten Anforderungen und Zielen genügt oder aber keine neuen relevanten Ergebnisse entstehen.

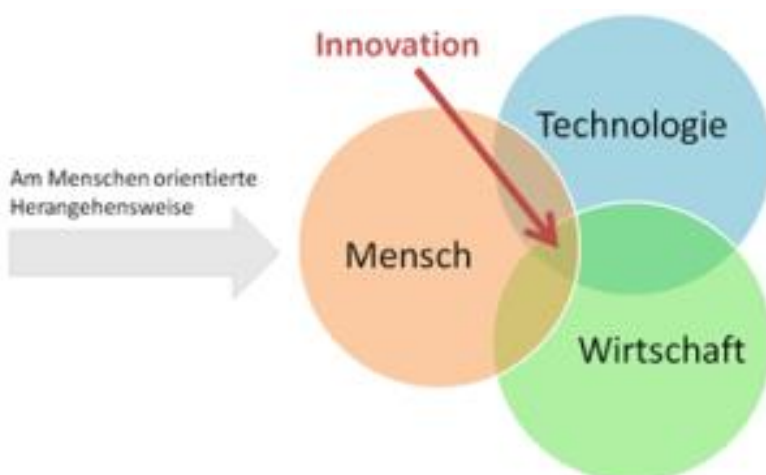
Die Methode eignet sich sowohl für Einzelpersonen als auch Teams. Dabei ist wichtig, dass sich Teamteilnehmer stets in derselben Rolle befinden und sich gegenseitig unterstützen anstatt auszubremsen. Für unerfahrene Teams ist ein Moderator anzuraten, der dafür sorgt, dass die Teilnehmer ihrer Rolle treu bleiben und regelmäßig die Rollen in der richtigen Reihenfolge wechseln.

Es ist sehr ratsam, dass jeder Rolle ein eigener geografischer Ort zugeteilt ist, so dass der Kontextwechsel beim Übergang von einer Rolle zur anderen sowohl psychisch als auch physisch deutlich wahrgenommen wird. Ein Orts- und Kontextwechsel erleichtert insbesondere mit zunehmender Vertrautheit mit der Methode den Rollentausch.

# DESIGN THINKING PROZESS



Design Thinking ist ein Konzept zur kreativen Problemlösung von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University. Der Grundgedanke des Design Thinking ist der, das insbesondere interdisziplinäre Teams echte, herausragende Innovationen erschaffen können. Der Design Thinking Process zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzubringen. Design Thinking entwickelte sich aus dem Industrie-Design. Daher zielt es in erster Linie auf die Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen ab, die auf die Bedürfnisse des Menschen ausgerichtet sind.



# Grundlagen des Design Thinking

Grundannahme des Design Thinking ist, dass Innovation in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht. Innovation vereint demzufolge Attraktivität (Desirability), Umsetzbarkeit (Feasibility) und Wirtschaftlichkeit. Design Thinking besagt, dass alle drei Faktoren zu beachten sind, denn nur dann setzt sich eine Innovation durch.

Der Design-Thinking-Ansatz ist "human-centered" – also am Menschen orientiert. Zunächst gilt es, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu beobachten, identifizieren und verstehen. Daraus gewonnene Einsichten sind der Startpunkt für die eigentliche Ideengenerierung. Durch frühes Erstellen und Testen von Prototypen werden Ideen schnell umgesetzt und evaluiert. Der Fokus liegt dabei weniger auf die detailgenaue Ausarbeitung von Ideen, sondern vielmehr auf umfassendes Experimentieren und Sammeln von neuen Einsichten. Durch das Wiederholen und Abwechseln der verschiedenen Schritte entsteht ein zunehmend besseres Verständnis für das Problem und mögliche Lösungen.

## Voraussetzungen für Design Thinking: Interdisziplinarität und T-Profil

Design Thinking bringt Menschen aus verschiedenen Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen. Dies hat zwei wesentliche positive Effekte:

1. Es kommt zum Austausch von Fachwissen und methodischen Kompetenzen zwischen den Disziplinen. Das Team verfügt damit über breites Wissen und Lösungskompetenz.
2. Jedes Teammitglied bringt seinen eigenen Blickwinkel und seine eigenen Erfahrungen mit ein.

Menschen mit einem sogenannten T-Profil eignen sich besonders für Design Thinking. Das T-Shape-Konzept geht auf Dorothy Leonard-Barton zurück (Leonard-Barton, 1995). Das Fähigkeitsprofil eines Mitglieds mit T-Profil entspricht einem T: Der vertikale Balken repräsentiert dabei Spezialisierung und Expertenwissen in einer bestimmten Domäne (z.B. Elektrotechnik). Der horizontale Balken steht für Offenheit, Interesse und Neugier gegenüber anderen Menschen, der Umwelt und anderen Disziplinen.



Sowohl Voraussetzung als auch Ziel von Design Thinking ist es, eine gemeinsame Sprache zu finden um bestmöglich interdisziplinär zu arbeiten. Gemeinsame Sprache bedeutet hier jedoch nicht nur die verbale Kommunikation untereinander. Es geht ganz allgemein darum die Kommunikation untereinander zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise flexible Möbel, mobile Trennwände mit viel Platz für Notizen, ausreichend Arbeitsmaterial wie Post-Its etc. Der Hintergedanke dabei ist, dass

Gedanken und Wissen für alle sichtbar gemacht werden. Daneben sind jedoch auch Rückzugsmöglichkeiten sinnvoll, um bei Bedarf ungestört arbeiten zu können.

## Struktur und Aufbau des Design Thinking Process

Die Schritte des idealtypischen Design Thinking Process sind nicht notwendigerweise nacheinander zu durchlaufen. Das Vor- und Zurückspringen in andere Phasen an einem beliebigen Zeitpunkt ist durchaus erwünscht. Beispielsweise generieren Teilnehmer manchmal schon kurz nach Beginn Ideen für die Lösung oder basteln einfache Prototypen um das Problem besser zu verstehen.

Der Design Thinking Process, wie er an der Stanford University gelehrt wird, enthält sechs Phasen:

### 1. **Understand**

Zunächst geht es darum, das Problemfeld zu verstehen. Das Ziel ist es, dass alle Teammitglieder zu Experten werden. Hierfür wird ein Glossar angelegt und ein gemeinsamer Arbeitsplatz eingerichtet. Recherchemaßnahmen werden geplant und eingeleitet.

### 2. **Observe**

In diesem Schritt erfolgt eine umfassende, vorurteilsfreie Auseinandersetzung mit der Zielgruppe durch Beobachten, Befragen und Interagieren. Hier gilt es, die Zielgruppe und deren Bedürfnisse vor Ort zu erfassen und zu verstehen. Auch der offene Dialog mit Menschen außerhalb der Zielgruppe kann Inspiration liefern. Außerdem gilt es analoge Problemsituationen und deren Lösungen zu studieren. Wichtig ist, die Büroräume zu verlassen und in den Lebensalltag relevanter Interessensgruppen einzutauchen. Alle daraus resultierenden Einsichten werden gesammelt.

### 3. **Point-of-view**

Die gewonnenen Einsichten werden nun in einem gemeinsamen Standpunkt zusammengeführt. Dazu tauschen sich die Teammitglieder aus. Durch sogenanntes Storytelling erzählen sich die Teammitglieder ihre Erkenntnisse und Erfahrungen. Durch Fragen und Dialog werden die Einsichten zu einem gemeinsamen Gesamtbild verknüpft. Anhand von Visualisierungen und Abstraktion werden anschließend Informationen zusammengefasst und Muster identifiziert. Durch Skizzen wird das vorhandene Wissen explizit visualisiert und damit kommunizierbar gemacht. Dabei können auch widersprüchliche Beobachtungen der Teammitglieder auftauchen. Ziel ist das Vorhandensein eines gemeinsamen Wissenstands.

### 4. **Ideate**

Nun erfolgt die Ideengenerierung. Hierfür kann prinzipiell jede beliebige Kreativitätstechnik wie zum Beispiel Brainstorming angewendet werden. Ziel ist das Produzieren von möglichst vielen Ideen. Anschließend werden die Ideenvorschläge strukturiert und Ähnliches möglichst zusammengefasst. Aus dieser Menge an Ideen werden die vielversprechendsten bezüglich Attraktivität, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit ausgesucht. Aufgrund der Orientierung am Menschen ist Attraktivität etwas stärker zu gewichten als Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

### 5. **Prototype**

Nun geht es darum, die ausgewählten Ideen schnell anhand von Prototypen auszuprobieren. Prototypen können viele verschiedene Formen annehmen: vom Papiermodell über ein Rollenspiel bis hin zu Storytelling. Es geht darum, die Idee zu verstehen und weiterzuentwickeln. Dies kann durch mehrere Iterationen (d.h. Wiederholungen) geschehen. Die Prototypen dienen als weitere Ideengeber.

### 6. **Test**

Sobald die Prototypen konkrete Formen annehmen, erfolgt ein offener Dialog mit der Zielgruppe. Das daraus entstehende Feedback gibt weitere Ansatzpunkte für Verbesserungen und Alternativen. Unter Umständen kann es dazu kommen, dass ein Prototyp und damit eine Idee letztlich verworfen wird.