

Service Design Thinking

„Wer wirklich Neues erdenken will, kann nicht verrückt genug sein.“
(Niels Bohr)

Definition:

„**Design Thinking** ist eine Denkweise, ein Angebot an Methoden und eine gemeinsame Sprache für den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen. Der Ansatz ist stets kundenzentriert, der Weg ist interdisziplinär. Das Ziel ist die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen und marktgerechten Services.“

„(Service) Design Thinking ist ein Ansatz, der zum **Lösen von Problemen** und zur **Entwicklung neuer Ideen** führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus **Anwendersicht** (Nutzersicht) überzeugend sind.

Im Gegensatz zu anderen Innovationsmethoden kann bzw. wird Design Thinking teilweise nicht als Methode oder Prozess, sondern als Ansatz beschrieben, der auf den drei gleichwertigen Grundprinzipien **Team, Raum und Prozess** besteht.

Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen **unterschiedlicher Disziplinen** in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen, und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Das Verfahren orientiert sich an der **Arbeit von Designern**, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird.“

Nach einem anderen Verständnis ist Design Thinking *„any process that applies the methods of industrial designers to problems beyond how a product should look.“*

Anders als bei vielen Unternehmensberatungen geht es im Service Design nicht darum, Prozesse auf Effizienz zu trimmen, sondern allen Beteiligten eine möglichst gute Erfahrung zu bieten.

Service Design Thinking nutzt Methoden aus **Usability, Marketing und strategischem Management**, um Dienstleistungen ganzheitlich über die Zeit und verschiedene Berührungspunkte hinweg strategisch zu planen und zu verbessern.

Design Thinking ist eine vielbeachtete Denkhaltung und ein **Set von nutzerzentrierten Innovationsmethoden**. Bei dem "erfinderischen Denken" wird die Arbeitsweise von Designern auf Problemstellungen aus anderen Bereichen angewandt.

- Unter Einbeziehung der Zielgruppe wird zunächst versucht, dem wahren Problem auf den Grund zu kommen und unbefriedigte Bedürfnisse zu identifizieren.
- Erst dann erfolgt die Entwicklung von Lösungen.
- Die besten Ideen werden durch Rapid Prototyping greifbar gemacht, damit sie mit Anwendern erprobt und weiter verbessert werden können.

Damit eignet sich **Design Thinking** vor allem für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Marketingkonzepte oder Geschäftsmodelle.

Design Thinking kann darüber hinaus zu einer innovativeren Arbeitskultur beitragen.

Die Fünf Prinzipien des Service Design

In Anlehnung an das preisgekrönte Buch „[This is Service Design Thinking](#)“ von Marc Stickdorn und Jakob Schneider prägen die folgenden fünf Prinzipien das Service Design:

1) IT IS **USER CENTERED**

An sich eine banale Erkenntnis, dass wir Services nur in der Interaktion zwischen Service Provider und Kunde (User) sinnvoll entwickeln können. Denn nur so bestehen die besten Chancen, die Bedürfnisse des Kunden zu treffen, was im Gegenzug dann zu einer häufigen Nutzung der Services und einer hohen Weiterempfehlung führt und dadurch wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.

Gleichzeitig wird dabei die Konzentration auf den Kunden oder Nutzer zur gemeinsamen und einenden Sprache für das interdisziplinär besetzte Team. Partikular-Interessen ordnen sich der Kundenzentrierung unter. Die Methoden des Design, wie z. B. Visualisierung und Prototyping, bilden quasi unsere Grammatik für diese Verständigung über Silo-Denken hinweg.

2) IT IS **CO-CREATIVE**

Wenn wir den Kunden ins Zentrum des Service Design Prozesses stellen, dürfen wir dabei nicht vergessen, dass es zum einen unterschiedliche Kundengruppen gibt und zum anderen eine ganze Reihe weiterer Gruppen (Stakeholder) am Service beteiligt sind oder beteiligt werden sollten. All diese Stakeholder müssen wir einbeziehen und schaffen damit zugleich eine der wichtigsten Voraussetzung für Kreativität: ein interdisziplinäres Team.

Im Service Design sollten wir deshalb den Raum schaffen, in dem Co-Creation entstehen kann – mit den unterschiedlichsten Sichtweisen der Beteiligten, der Interaktion, dem Agieren und Erfahrungen sammeln durch Prototypen und Testen. Die enge Zusammenarbeit mit Kunden kann dabei bis zu einem Gefühl des „Mit-Eigentums“ an diesem Prozess führen, das am Ende in gesteigerter Kunden-Loyalität mündet.

3) IT IS **SEQUENCING**

Als Bild für dieses Prinzip hilft uns, wenn wir einen Service wie einen Kinofilm oder wie ein Theaterstück betrachten: eine Abfolge einzelner Szenen mit unterschiedlichen Beteiligten in ihren Rollen, mit eigenem Rhythmus – manche Szene braucht länger, manche muss schnell ablaufen, um nicht zu langweilen – , mit eigener Dramaturgie und mit eigenen Interaktionen – sei es zwischen Menschen oder zwischen Mensch und Maschine oder zwischen Maschinen.

Wichtig dabei ist die Sichtweise über den eigentlichen Service hinaus, denn im Service Design beginnt unser Film mit der Pre-Service Phase, beinhaltet selbstverständlich die Service Phase und schließt die Post-Service Phase mit ein. Und wie bei einem Film auch lebt der Service Prozess von einer guten Story, die den Kunden mitnimmt durch alle Szenen hindurch, an allen Berührungspunkten (Touchpoints) vorbei bis zu einem zufriedenstellenden Ende.

4) IT IS EVIDENCING

Am besten lässt sich dies wohl mit „sichtbar werden“, „augenscheinlich werden“, idealerweise sogar „greifbar und berührbar werden“ interpretieren. Services und Dienstleistungen sind zunächst einmal eine meist immaterielle Leistung. Dies liegt in der Natur dieser Leistung selbst und darüber hinaus am Zustandekommen dieser Leistung, da oft ein großer Anteil des Serviceprozesses in Bereichen abläuft, die dem Kunden verborgen bleiben.

Und doch gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, Immaterielles sichtbar und damit bemerkbar, erlebbar und erinnerbar werden zu lassen. Denken wir an das gefaltete Toilettenpapier im Hotel oder an Souvenirs aus dem Urlaub. Im Service Design gestalten wir auch diese „Service Evidence“ ganz bewusst und abgestimmt auf die Storyline des Service und auf die Abfolge der Berührungspunkte. In der Analogie des Films oder Theaters reden wir hier über den Backstage-Bereich des Serviceprozesses. Wenn unser Kunde den Backstage-Bereich besser kennen- und schätzen lernt, wird er auch den Service mehr wertschätzen.

5. IT IS HOLISTIC

Es ist natürlich unmöglich, durchgängig einen ganzheitlichen Blick einzunehmen bei der Arbeit an einem Serviceprozess. Doch es geht auch „nur“ darum, das größere Bild zumindest immer vor Augen zu haben. Das betrifft den eigentlichen Serviceprozess selbst, die unterschiedlichen Sinne, die angesprochen werden können, die Umgebung und den Kontext, in dem der Service stattfindet, aber auch die Alternativen, die vielen unterschiedlichen Ideen und Möglichkeiten, die einen Service eventuell völlig verändern können. Mit einer ganz anderen Story, um im Bild von oben zu bleiben.

Holistisch oder ganzheitlich meint aber auch: über den Serviceprozess hinaus. Das Design von Services hat Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation, die Mitarbeiter, die Systeme und die Unternehmenskultur. Auch das ist Bestandteil eines ganzheitlichen Service Design.

Quelle: wackwork.de

Walt Disney Strategie

Beschreibung

Walt Disney verfügte über eine universelle Kreativitätsstrategie, die auch von anderen Menschen für die Verwirklichung ihrer Projekte systematisch genutzt wird. Disney definierte den kreativen Prozess in dem er drei unterschiedliche Positionen festlegte: den Träumer, den Realisten und den Kritiker.

Hervorbringen neuer Ideen - **Der Träumer:**

Die Träumer Position ist sehr bedeutend; ohne Träume, Visionen und Ziele könnte nichts erreicht werden. Wenn Sie überwiegend ein "Träumer" sind, könnte es passieren, dass Sie sehr viele und außergewöhnlich gute Ideen haben, diese jedoch nicht verwirklichen können.

Umsetzen ausgewählter Ideen - **Der Realist:**

Der Realist ist eine zweite wichtige Position. Ohne den "Realisten" werden Sie keine einzige Ihrer wertvollen Ideen und Ziele umsetzen. Sollten Sie überwiegend "Realist" sein, könnte es sein, dass Sie vielleicht zu wenig träumen und auf diese Weise mehr Ideen entwickeln.

Feedback einbeziehen, Ideen und Reaktionen anderer Menschen beachten - **Der Kritiker:**

Der Kritiker ist auch ausschlaggebend, damit man sein Ziel erreichen kann. Wenn man den Kritiker überhört, könnte es passieren, dass bei der Verwirklichung der Ideen und Träume ein vorher nicht bedachtes Hindernis zum Verhängnis wird.

Walt Disney war in der Lage je nach Situation in die passende Rolle zu schlüpfen und so die Projekte voranzutreiben. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie diese Strategie umgesetzt werden kann. Einige Varianten werden im Folgenden vorgestellt.

Voraussetzungen

Ein erfahrener Moderator ist erforderlich, um den Prozess in den jeweiligen Phasen zu halten ohne die Zeit aus den Augen zu verlieren. Ebenso ist es für die Teilnehmer zu Beginn ein eher ungewöhnliches Verfahren, welches Übung erfordert.

Vorbereitung

Je nach Themen- und Zielvorstellung sehr unterschiedlich - kann prinzipiell adhoc durchgeführt werden, ohne weitere Materialien.

Durchführung

Die Phase des Träumers

(1) Drücken Sie es positiv aus.

Was ist möglich? Was ist das Ziel? Was werden wir tun? (Im Gegensatz zu dem, was wir nicht mehr tun, vermeiden oder aufgeben werden.) Was kommt dabei heraus? (Einen Konsensus herstellen.)

Die Phase des Realisten

(2) Sorgen Sie dafür, dass das Ziel durch die richtige Person oder die richtige Gruppe initiiert und aufrechterhalten werden kann. Wer wird es tun? (Übertragen Sie Verantwortung, und sichern Sie die verbindliche Zusage derjenigen, die die Aufgabe ausführen werden.

(3) Der Fortschritt auf das Ziel hin muss mit Hilfe sinnlicher Erfahrung überprüfbar sein. Wie lauten die Erfolgskriterien? Wie werden sie überprüft werden? Woran werden wir erkennen, ob das Ziel erreicht ist? Siehe Methoden Funktionsanalyse und Morphologie-Kasten.

Die Phase des Kritikers

(4) Sorgen Sie dafür, dass alle positiven Nebenprodukte der derzeitigen Bemühungen, das Ziel zu erreichen, erhalten bleiben. Welche positiven Dinge erhalten wir durch die derzeitigen Bemühungen? Wie können wir jenes Positive erhalten, wenn wir die neue Idee umsetzen?

(5) Sorgen Sie dafür, dass es für jeden, der davon betroffen ist, ökologisch ist, und dass es angemessen kontextualisiert wird. Wen wird diese neue Idee betreffen? Wer wird die Effektivität im Guten wie im Schlechten beeinflussen, welche Bedürfnisse haben diese Leute, und welche Belohnungen erwarten sie? Unter welchen Bedingungen würden sie diese neue Idee nicht umsetzen wollen?

Der Realist

In der Träumer-Phase des kreativen Prozesses denken Sie nur darüber nach, was möglich ist. In der Phase des Realisten geht es nun darum, festzustellen, was machbar, bzw. praktisch umsetzbar ist. Hierzu sind die Kenntnis von sachlichen, zeitlichen und sonstigen Einschränkungen, Spezifikationen, die die Umgebung erforderlich machen unumgänglich. Der Prozess der Umsetzung lässt sich untergliedern in die konzeptionelle und die operationale Phase. In der konzeptionelle Phase geht es um die Frage der Machbarkeit. Dieser Schritt hat die Funktion Ideen, die nicht umsetzbar sind herauszufiltern. Ist die Idee umsetzbar oder nicht? Der operationale Teil dient dazu einen ersten Ausdruck der Idee zu produzieren, ein Modell, ein Prototyp. Die primäre Feedbackschleife bezieht sich auf das Aufbauen von Modellen und der Prüfung von Ideen anhand Reaktionen anderer. Abb.1

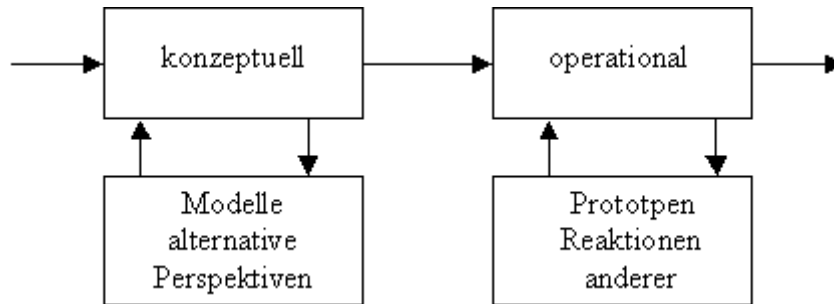


Abbildung 1: Schleifen, die in der Realisten-Phase des kreativen Prozesses eine Rolle spielen

Sobald eine Idee vorhanden ist sollte nach konzeptuellem Feedback gesucht werden, ein eingefasstes Feedback über die wichtigsten Ideen des Konzepts, zusammengefasst in der Frage: Ist es ein gutes Konzept?

Da noch nichts Greifbares vorhanden ist, sollte das Feedback an dieser Stelle konstruktiv sein. Ist das Feedback zu kritisch erdrückt es den Traum, statt den konkreten Ausdruck des Traumes zu verbessern. In der Praxis warten allerdings viele Träumer bis ein Prototyp vollständig ausgemalt ist mit dem Feedback.

In der operationalen, mechanischen Phase der Umsetzung wird laufend Feedback geliefert, meist durch Reaktionen anderer. Das Ziel dieser Phase ist es, die konkrete Umsetzung der Idee zu verbessern. Um dies zu erreichen sind spezifische Kommentare, sowie Kommentare über andere Konzepte gleichermaßen wichtig. Hier gilt: jedes Feedback ist willkommen, weil es wichtig ist! Sie sollten nur Feedback suchen, wenn Sie bereit sind es anzunehmen.

Alle Phasen des kreativen Zyklus erfordern mehr oder weniger Feedback, die Phase des Realisten allerdings erfordert die kürzeste und engste Feedback-Schleife. Der Timing-Zyklus kann in der Phase des Träumers und des Kritikers relativ längere Intervalle haben, als in der Phase des Realisten. Bei der Umsetzung von Ideen ist möglichst unmittelbares und direktes Feedback am besten.

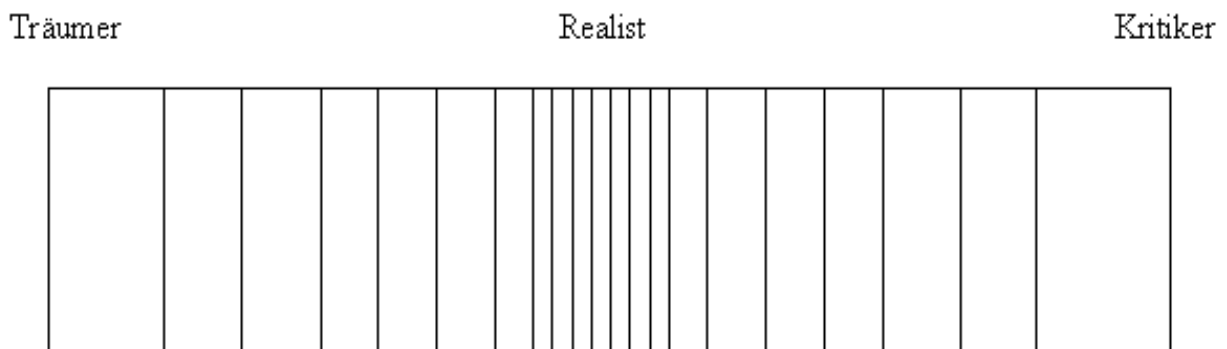


Abbildung 2: Feedback-Frequenz in den verschiedenen Phasen des kreativen Prozesses

Weil die Feedback-Schleife in der Umsetzungsphase so unmittelbar und der Fokus so intensiv ist, ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Fähigkeiten, in diesem Zusammenhang, dass man mit Unterbrechungen, Ablenkungen, und Blockaden, die den kreativen Prozess behindern, fertig zu werden vermag.

Für einen kreativen Menschen ist es keineswegs eine ungewöhnliche Erfahrung in einem kreativen Prozess unterbrochen zu werden. Nach einer solchen Unterbrechung kann es schwierig sein, sich wieder in den gleichen Zustand oder in den "kreativen" Raum hineinzusetzen, in dem man sich vor der Unterbrechung befand. Dies kann die Produktivität verringern oder sie sogar in schwerwiegender Weise behindern.

Ablenkungen haben etwas mit der Zerstreuung der Aufmerksamkeit zu tun. Ablenkungen treten oftmals in Form von anderen Zielen oder Projekten auf, so dass die Aufmerksamkeit geteilt wird.

Blockaden kommen von innen, während Unterbrechungen und Ablenkungen äußere Einflüsse sind. Blockaden sind häufig die Punkte, an denen Sie festsitzen, oder die Sackgassen, in die Sie auf Ihrem Weg geraten. Im Verlaufe eines kreativen Prozesses gibt es oft Situationen des Festgefahreenseins, die häufig wieder aufgelöst werden.

Der Zeitpunkt eines Feedbacks, oder Inputs kann die entscheidende Rolle bei all diesen Störungen des kreativen Prozesses spielen. Manchmal können Unterbrechungen förderlich sein, wenn z.B. einer Idee die nötige Zeit eingeräumt wird um auszureifen. Eine der ersten Schritte auf dem Weg zur Entwicklung der Kreativität ist, dass man lernt kreative Zustände von denen des Festgefahreenseins zu unterscheiden. Wenn ein Mensch äußerlich nicht produktiv ist, ist er noch lange nicht innerlich un kreativ.

Der Kritiker

Die folgenden Schritte beschreiben eine mögliche allgemeine Evolutionsstrategie, die in Projekt-Teams der Kritiker-Phase angewendet werden kann:

1. Legen Sie die spezifischen Ziele und Kriterien für das Produkt fest.

Legen Sie für jeden Einzelbestandteil fest, welche spezifische Reaktion Sie dadurch beim Benutzer hervorlocken wollen. Wollen Sie beispielsweise bei ihm das Gefühl auslösen, dass er etwas Einfaches tut, etwas Wichtiges, etwas, was Spaß macht, usw.? Möchten Sie, dass der Benutzer sich wohlfühlt?

- a. Um dies zu erreichen, müssen Sie sich klar machen für WEN das Produkt gedacht ist: für einen Unkundigen? Für einen erfahrenen Anwender?
- b. Bei der Entwicklung Ihres Produkts ist es nützlich, Input von verschiedenen Gruppen zu berücksichtigen: von den Entwicklern, den Technikern, den Vermarktern und den Benutzern.

2. Vergleichen Sie die Reaktionen verschiedener Leute auf die Idee.

Stellen Sie fest, was verschiedene Gruppen von Menschen in Reaktion auf das Produkt sehen, hören oder fühlen. Vergleichen Sie die Reaktionen derjenigen, die erlebt haben, was Sie Ihrer Absicht gemäß erleben sollten, mit den Reaktionen derer, bei denen dies nicht der Fall war. Finden Sie heraus, was für diejenigen, die

nicht ihren Vorstellungen entsprechend reagiert haben, hinzugefügt, verändert oder entfernt werden müsste.

Vermeiden Sie es, in dieser Phase irgendwelche Vorschläge zu kritisieren oder zu bewerten. Sie wollen niemanden ersticken oder angreifen. Das ist aus den folgenden Gründen wichtig:

- a. Diejenigen, die an dem Projekt mitgewirkt und eine Menge investiert haben, könnten das Gefühl bekommen, ihre Leistung werde nicht gewürdigt und die Bewerber seien "pingelig".
- b. Mit den Dingen nicht vertraute Bewerber könnten das Gefühl bekommen, für "dumm" gehalten zu werden, oder sie könnten sich eingeschüchtert fühlen, oder sie könnten glauben, man würde ihnen nicht zuhören.

3. *Filtern Sie die Vorschläge*

Stellen Sie fest, ob es möglich ist, jene gewünschten Ergänzungen auf vernünftige Weise dem konkreten Ausdruck der Idee hinzuzufügen, unter Berücksichtigung der konkreten Einschränkungen, der vorgegebenen zeitlichen Grenzen und der Ziele des Projekts. Erwägen Sie alle Möglichkeiten. Es wird Sie vielleicht überraschen, wie leicht sich vieles einbeziehen lässt, das auf dem ersten Blick schwierig erschien.

Dass man eine Idee aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, ist sehr wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung. Bei Betrachtung eines erfolgreich umgesetzten Produktes trägt die eigentliche Erfindung des Produktes nur einen Teil dazu bei. Die Qualität bei der Herstellung und gutes Design zu einem guten Preis (die Fähigkeit das Produkt marktgerecht zu produzieren), die Vermarktung (die Fähigkeit die Kenntnis des neuen Produktes zu verbreiten) und das Finanzmanagement, in dem Maße wie es einem Team gelingt, neben der Ideen, Herstellungsverfahren und Marketingfragen auch die finanzielle Umsetzung der Idee zu realisieren. Dies kann z.B. dadurch gesichert werden, dass man eine Anzahl Variationen zur Wahl hat.

Ein großer Teil aller Kreativität steht damit in Zusammenhang, in welchem "Rahmen" man etwas präsentiert. Es ist keine Funktion des Inhalts, sondern dessen, wie derselbe gerahmt wird. Der Rahmen, mit dem man das betreffende Objekt gibt ihm seine Bedeutung. Es ist eine Sache, eine Innovation zu entwickeln. Aber wenn Sie anfangen, sich mit Fragen in der Art von "Wie kann ich das jemandem verkaufen?" - "Was könnte jemand anderen daran interessieren?" - "Wie soll ich den Wert dieser Sache jemandem erklären?" zu beschäftigen, dann verändert und verfeinert das ihre Wahrnehmung von ihrer eigenen Idee.

Deshalb ist einer der letzten Schritte innerhalb des kreativen Prozesses das Rahmen, das "Verpacken", das Vermarkten Ihrer Idee oder Ihres Produkts. Sie selbst mögen davon überzeugt sei, dass Ihre Idee großartig ist, aber wie wollen Sie andere Menschen dazu bringen, das gleiche darin zu sehen wie Sie selbst? Wenn etwas für sich allein genommen das Interesse von Menschen nicht zu wecken vermag, könnte es in Verbindung mit etwas anderem dennoch Interesse wecken (Auswahl an Ideen, Produkten).

Varianten

Die drei Stühle des Walt Disney

Drei Mitglieder eines Teams diskutieren auf unterschiedlichen Stühlen über eine zu lösende Aufgabe, der Rest der Gruppe beobachtet das Geschehen. Die Stühle tragen die Namen "Traumstuhl" - auf ihm werden Visionen und der Soll-Zustand entwickelt - "Kritikstuhl" - von ihm aus werden Argumente gegen den Traumstuhl vorgebracht - und der "Realisationsstuhl" - sein Inhaber versucht eine brauchbare, realistische Lösung aus den Ideen der beiden anderen abzuleiten. Die Inhaber der Stühle können wechseln, die Rollen dürfen zwischendurch getauscht werden, so dass jeder auch einmal die Rollen der anderen einnehmen kann.

(aus Pink, R.: Wege aus der Routine: Kreativitätstechniken für Beruf und Alltag, S. 93-94, nach Walt Disney)

Kreativitätsstrategie

- Setzen Sie ein Ziel, das Sie erreichen möchten.
- Nehmen Sie die Position des Träumers ein. Finden Sie eine Situation in der Vergangenheit, in der Sie geträumt haben (Tag- oder Nachttraum). Der Träumer lässt alle Visionen kommen, die mit dem Ziel zusammenhängen. Traum ansehen.
- Unterbrechen. Aus dem Träumer-Zustand herausführen.
- Nehmen Sie die Position des Realisten ein. Finden Sie eine Situation in der Vergangenheit, in der Sie erfolgreich geplant haben. Der Realist zerlegt den Traum (Visionen) in kleinste Schritte und ordnet die Schritte zu einem realisierbaren Plan. Hierzu benötigen Sie etwas Zeit.
- Unterbrechen. Aus dem "Realisten" herausführen.
- Nehmen Sie dann die Position des Kritikers ein. Finden Sie eine Situation in der Vergangenheit, in der Sie eine andere Person konstruktiv kritisiert haben. Der Kritiker betrachtet den Plan, kritisiert und sucht alle Schwachstellen. Anker.
- Wiederholen Sie dieses Spiel so lange, bis der Kritiker zufrieden ist.

Vorteile

- Klare Trennung zwischen Vision, Realität und Problemen einer neuen Idee
- Frustrationsrate kann dadurch herabgesetzt werden

Nachteile

- Erfordert Übung und Disziplin der Teilnehmer

weiterführende Informationsquellen:

Dilts, Robert B.; Epstein, Todd; Dilts, Robert W.

Know-How für Träumer Strategien der Kreativität / Jungfermann, 1994

6 Hüte Methode - 6 Thinking Hats

Als „Denkhüte von De Bono“ (engl. Six Thinking Hats) ist sie von Edward de Bono 1986 entwickelt worden. Bei richtigem Training kann die 6-Hüte-Methode (6 Thinking Hats) sowohl spontan als auch als dokumentierter Prozess im Innovationsmanagement zur Ideenfindung eingesetzt werden.

Diese Technik ist eine Art Gruppendiskussion oder man könnte auch sagen, ein Rollenspiel. Dabei ist mit den richtigen Leuten und in aufgelockerter Runde nicht nur das Potential dieser Technik sehr groß, sondern besonders auch der Spaßfaktor.

Die Teilnehmer nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, die durch verschiedenfarbige Hüte symbolisiert werden.

Jeder Hut entspricht einer bestimmten charakteristischen Denkweise oder einem Blickwinkel, wodurch eine effiziente Diskussion beziehungsweise ein Austausch über ein Target erreicht werden soll und gleichzeitig kein Blickwinkel außer Acht gelassen werden soll.

6 Hüte Methode – Eignung

Diese Methode eignet sich besonders zur Bearbeitung und Beleuchtung komplexerer Aufgabenstellungen und zur Bewertung und Optimierung von bereits erarbeiteten Lösungen oder Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven.

6 Hüte Methode - Wie es funktioniert

Den Teilnehmern wird entsprechend der Art oder Rolle, in der sie nun denken und diskutieren sollen, ein Hut (beziehungsweise Armband, Tischkärtchen oder Ähnliches) in der zugehörigen Farbe gegeben. Wichtig ist es, sich vor der Diskussion auf die zugeordnete Farbe mit den geforderten Eigenschaften einzustellen und in der Diskussion "in der Farbe" zu bleiben.

Dem Moderator kommt hier bei der Vorstellung der Technik eine äußerst wichtige Rolle zu. Neben der nüchternen Erläuterung ist besonders die Öffnung und Einstimmung der Teilnehmer wichtig. Der Moderator ist im Idealfall in der Lage, die einzelnen Rollen auch schauspielerisch vorzustellen.

Beginnen Sie das Meeting damit, dass alle Beteiligten nacheinander die verschiedenen Hüte aufsetzen und jeder dann laut äußert, was er unter dem jeweiligen Hut zur Aufgabenstellung zu sagen hat. Die Äußerungen werden schriftlich – am besten für alle sichtbar auf Pinnwänden – gesammelt.

Im Prozess kann es auch förderlich sein, die Aufzeichnung der jeweils anderen Hüte zu verdecken, damit diese Aussagen nicht zu sehr beeinflussen.

Der Sinn und Zweck des Hut-Denkens ist es, das Denken zu entwirren, so dass sich jeder Denker nur auf eine einzige Denkweise konzentrieren kann. Ein guter Vergleich ist hierzu der Mehrfarbendruck einer Landkarte. Auch hier werden nicht alle Farben (vgl. Denkstile) auf einmal gedruckt, sondern eine Farbe nach der anderen aufgetragen. Zusammen ergeben sie dann ein harmonisches Gesamtbild, nach dem Sie sich orientieren können.

Hier nun die einzelnen Rollen beziehungsweise Hüte:



1. Der weiße Hut

- Analytisches Denken
- Konzentration auf Tatsachen
- Objektive Haltung

Der weiße Hut steht dafür, Informationen zu sammeln ohne sie schon zu werten. Wer den weißen Hut aufsetzt, ist einem Computer sehr ähnlich: es zählen nur die nackten Fakten und Zahlen. Versuchen Sie mit dem weißen Hut auf dem Kopf, sich konsequent freizumachen von allen Emotionen oder Vorurteilen – keine Angst, Sie müssen ihre Gefühle ja nicht für immer wegschieben, denn mit einem anderen Hut können Sie alle ihre Gefühle rauslassen! Der Träger des weißen Huts verschafft sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Daten und Informationen – vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung. Dieser weiße Hut wird meistens zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten neutralen Überblick zu erhalten.



2. Der rote Hut

- Emotionales Denken und Empfinden
- Konzentration auf Gefühle und Meinungen
- Subjektive Haltung

Ganz im Gegensatz zum weißen Hut steht der rote Hut nun für Emotionen. Lassen Sie alle Gefühle zu, die in ihnen sind. Gemeint sind sowohl positive als auch negative Gefühle, wie zum Beispiel Ängste, Freude, Zweifel, Hoffnungen, Frustration oder was auch immer. Zusätzlich geht es hier aber auch um "allgemeinere" Ansätze, wie zum Beispiel Intuition. Lassen Sie mit dem roten Hut immer ihren Bauch sprechen, nicht den Kopf. Als Träger des roten Hutes können Sie alles äußern, was Sie aktuell in sich fühlen, unabhängig davon, wie klar Sie es formulieren können oder ob die anderen in der Gruppe etwas damit anfangen können oder nicht. Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige kann mit dem roten Hut auf dem Kopf ausgesprochen werden ohne dass Sie sich rechtfertigen müssen.



3. **Der schwarze Hut**

- Kritisches Denken
- Risikobetrachtung, Probleme, Skepsis, Kritik und Ängste beschreiben
- Objektive Haltung

Beim schwarzen Hut geht es darum, die objektiv negativen Aspekte der Aufgabenstellung zu finden. Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken, o.ä – also alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt beziehungsweise eine Entscheidung sprechen oder die eine Fragestellung verneinen. Wer den schwarzen Hut aufsetzt strebt an, objektiv (!) alle negativen Aspekte eines Themas herauszufinden, zum Beispiel: "Gegen dieses Projekt spricht...", "Die objektiv erkennbaren Gefahren unseres Vorhabens sind...". Besonderer Hinweis: Bringen Sie hier aber bitte wirklich nur objektive Bedenken an und nicht ihre persönlichen negativen Gefühle – diese werden mit dem roten Hut geäußert.



4. **Der gelbe Hut**

- Optimistisches Denken
- Was ist das Best-Case Szenario
- Spekulative Haltung

Der gelbe Hut steht für das Gegenteil des schwarzen Huts: Hier geht es darum, das objektiv Positive zu entdecken. Wer den gelben Hut aufsetzt, hat die Aufgabe, Chancen oder Pluspunkte zu finden, aber auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren. Auch hier geht es wieder darum, die positiven Aspekte aus einer möglichst objektiven Sicht zu erkennen und nicht aus einer persönlichen Gefühlsstimmung heraus (so gehört zum Beispiel Euphorie zum roten Hut). Hier geht es auch noch nicht darum, Ideen zu entwickeln (grüner Hut), sondern um das Erkennen aller Aspekte, die für ein Problem sprechen.



5. Der grüne Hut

- Kreatives, assoziatives Denken
- Neue Ideen, Kreativität
- Konstruktive Haltung

Dieser Hut steht für die Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Wer diesen Hut trägt, begibt sich auf die Suche nach allen möglichen Alternativen. Der grüne Hut befähigt über das hinauszudenken, was bereits getan wird oder angedacht ist. Mit dem grünen Hut können Sie Kreativitätstechniken einsetzen oder zum Beispiel auch das Mittel der Provokation nutzen, um andere zum Widerspruch zu reizen. Träger des grünen Huts dürfen alles formulieren, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind. Besonderer Hinweis: Mit dem grünen Hut auf dem Kopf sind kritische Bemerkungen untersagt (dafür steht der schwarze Hut).



6. Der blaue Hut

- Ordnendes, moderierendes Denken
- Überblick über die Prozesse
- Big Picture Haltung

Der blaue Hut steht für Kontrolle und für die Organisation des gesamten Denkprozesses. Wer den blauen Hut trägt, begibt sich auf die sogenannte Meta-Ebene, blickt also sozusagen von einem übergeordneten Punkt auf den gesamten Prozess und erlangt so einen Überblick. Die Aufgaben des Trägers des blauen Hutes bestehen zum Beispiel daraus, die Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüber treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt oder noch einmal aufgesetzt werden müssen. Meistens beziehungsweise sinnvollerweise wird der blaue Hut am Ende einer Sitzung aufgesetzt.

Besonderer Hinweis: Es bietet sich aber alternativ auch an, dass eine Person den blauen Hut über den ganzen Prozess hinweg aufbehält und somit Moderator in der Besprechung, Diskussion oder Problemlösung ist.

Literatur und Quellennachweise:

- **Design Thinking im Unternehmen**
 - Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking von Ingrid Gerstbach

- **Know-How für Träumer Strategien der Kreativität**
 - Jungfermann, 1994
 - Dilts, Robert B.; Epstein, Todd; Dilts, Robert W.

- **Wikipedia**
 - https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking

- **Hasso Plattner Institut**
 - <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html>

- **Katrin Mathis**
 - Digitale Konzepte mit Mehrwert
 - <http://www.katrin-mathis.de/blog/blogposts/service-design-dienstleistung-design/>

- **t3n digital pioneers**
 - <http://t3n.de/news/design-thinking-6-schritten-507155/>

- **Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis**
 - Jürgen Erbdinger , Thomas Ramge