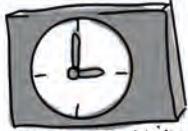


Sechs Denkhüte



15-20 Teilnehmende

PROBLEMSTELLUNGEN
STRUKTURIERT AUS
ANDEREN BLICKWINKELN
BZW. DENKMODELLEN
HERAUS BETRACHTEN.



45-60 MINUTEN



EIN TAGESSATZ FÜR
EINE PROFESSIONELLE
MODERATION



1. FRAGESTELLUNG UND
VERANSTALTUNGSZIELE
KLÄREN

4. ARBEITSPHASEN
(SECHS DENKHÜTE)
DURCHLAUFEN

2. BEDEUTUNG DER SECHS
HÜTE UND VERFAHRENS-
REGELN ERLÄUTERN

5. ERGEBNISSE
ZUSAMMENFASSEN
UND ZIELERREICHUNG
ÜBERPRÜFEN

3. REIHENFOLGE DER
DENKHÜTE FESTLEGEN

Sechs Denkhüte

1. Ziele und Voraussetzungen

Die Methode der Sechs Denkhüte (engl. Six Thinking Hats) ist eine von Edward de Bono entwickelte Kreativitätstechnik, mit dem Ziel, Problemstellungen strukturiert aus anderen Blickwinkeln bzw. Denkmodellen heraus zu betrachten.

Edward de Bono, geboren 1933, ist ein bekannter britischer Kognitionswissenschaftler, Mediziner und Schriftsteller, der sich u.a. in der Kreativitätsforschung einen Namen gemacht hat. Der studierte Psychologe und Mediziner begründete diverse Methoden, um aus festgefahrenen Denkmustern auszubrechen und andere Sichtweisen einzunehmen, die die Entwicklung neuer Ideen und Lösungsansätze ermöglichen. Als weltweit anerkannter Lehrer für kreatives Denken veröffentlichte er mehrere Bücher und steht Organisationen und Unternehmen im Bereich Change-Management beratend zur Seite.

Nach de Bonos Ansicht leitet sich unser Denken aus dem Denksystem der griechischen Philosophen ab. Wir sind auf der Suche nach der Wahrheit. Unsere Denkmuster sind logisch aufeinander aufgebaut, jeder einzelne Denkschritt geht folgerichtig auf den vorhergehenden ein und muss korrekt sein. Diese Denkweise – auch logisches Denken genannt – ermöglicht es uns, neue Situationen schnell einzuschätzen und zu bewerten.

Da diese Denkweise ebenso versucht, das Unbekannte in vertraute Elemente zu zerlegen, verhindert sie aber gleichzeitig, dass neue Ideen und Sichtweisen entstehen. Zudem beeinflussen Ausbildung, Erziehung, Sympathien, Vorurteile und Medien unsere subjektive Wahrnehmung und Verhalten und üben damit auch einen Einfluss auf unsere Denkprozesse und unsere subjektive Wahrheit aus. Dies hat zur Folge, dass bei Diskussionen jede Partei versucht, das Gegenüber von der eigenen

Wahrheit zu überzeugen. Das logische Denken erschwert uns gerade bei Debatten neue Sichtweisen und Ideen zuzulassen.

Dem logischen Denken stellt de Bono das Konzept des lateralen Denkens entgegen. Seine Idee dahinter: das Ausbrechen aus alten Denkmustern, das bewusste »seitwärts« oder »um die Ecke« Denken, das unkonventionell und unlogisch ist und so das Entstehen neuer Ideen fördert. Das laterale Denken wird von vier Prinzipien getragen:

- ▶ Erkennen vorherrschender Denkprozesse und Vorstellungen;
- ▶ Suche nach neuen unkonventionellen Wegen;
- ▶ Lockerung der strengen Kontrolle, die das logische Denken ausübt;
- ▶ Bewusste Verwendung des Zufalls.

Nachfolgend werden die Eigenschaften der beiden Denkartarten noch einmal zusammenfassend einander gegenüber gestellt:

logisches Denken	laterales Denken
selektiv	generativ
analytisch	intuitiv
folgt einer vorhandenen Richtung	sucht sich seine Richtung selbst
Richtigkeit jedes Denkschrittes	Zulassen von Gedankensprüngen und alternativen Lösungen
unwichtige Punkte werden nicht in die Betrachtung einbezogen	jeder Gedanke wird ohne Wertung betrachtet
Zurückgreifen auf bestehende Klassifizierungen und Kategorisierungen	keine Einschränkungen und Kategorisierungen
folgt bewährten und logischen Denkmustern	Einschlagen von unkonventionellen und neuen Denkmustern

Abbildung 1: Eigenschaften des logischen und lateralen Denkens

Die von de Bono 1986 vorgestellte Methode der Sechs Denkhüte ist eine strukturierte Form der Ideenentwicklung, die systematisch zum Einnehmen unterschiedlicher Denkhaltungen anleitet und somit eine Form des lateralen Denkens darstellt. Da bei

der Verwendung der sechs Denkhüte alle Teilnehmer gleichzeitig eine bestimmte Denkweise einnehmen, wird zudem auch von parallelem Denken gesprochen.

Die Methode der Sechs Denkhüte ermöglicht es bei Gruppendiskussionen alle wichtigen Blickwinkel zu berücksichtigen und dabei persönliche Faktoren wie Sympathie, Emotionen und Vorurteile auszuschalten. Im Verlauf der Sitzung wechselt die Gruppe stets gemeinsam den Blickwinkel, in dem gedanklich ein neuer Hut aufgesetzt wird. Die Wahl des Hutes als Sinnbild ist dabei nicht zufällig, ist der Hut doch ein Kleidungsstück, das im Vergleich zu anderen schnell und ohne großen Aufwand auf- und abgesetzt werden kann.

Dies ist ein zentraler Aspekt der Methode, der die einzelnen Teilnehmer dazu auffordert, schnell zwischen einzelnen Denkweisen zu wechseln. Die sechs Denkhüte stehen jeweils für einen Blickwinkel, wobei jeder mit einer eigenen Farbe (blau, gelb, weiß, schwarz, grün und rot) versehen ist. Während der blaue Hut für den Überblick steht, symbolisiert der gelbe Hut die optimistische Seite, weiß steht für das objektive Sammeln von Fakten, schwarz für Bedenken, grün für das kreative Denken und rot für Emotionen. Dies stellt sicher, dass alle Sichtweisen in einer Diskussion betrachtet werden.

Man kann bei dieser Methode auch von einer Diskussion mit Rollenverteilung sprechen, wobei der gemeinsame Perspektivenwechsel von besonderer Bedeutung ist. Auf diese Art und Weise wird eine Idee oder ein Problem im Gesamten zwar aus allen wichtigen Blickwinkeln betrachtet und diskutiert, die Gruppe sammelt die Argumente für jede Sichtweise aber immer gemeinsam, sobald der entsprechende Hut an der Reihe ist. Dieses Vorgehen hilft Konflikte zu vermeiden, schließt aber dennoch alle wichtigen Perspektiven mit ein und fördert die Kommunikation innerhalb der Gruppe.

Betrachtet man die Ziele der Methode Sechs Denkhüte, sei zunächst betont, dass es sich um eine Methode der Ideenausgestaltung handelt, nicht jedoch vorrangig der Ideengenerierung. So wird eine neue Idee oder Entscheidung geprüft und alle relevanten Sichtweisen eruiert. Die Fragestellung wird von allen Seiten beleuchtet und

die systematische Betrachtung mit Hilfe der einzelnen Hüte löst die Gruppenmitglieder von festgefahrenen Positionen. So entsteht eine objektive und konstruktive Diskussion, mit deren Hilfe sich die Qualität eines Vorschlags prüfen lässt, ohne dass persönliche Faktoren im Vordergrund stehen. Darüber hinaus übt die Gruppe das Einnehmen verschiedener Rollen und verbessert die Kommunikation untereinander.

Eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Gelingen der Methode – vor allem bei Gruppen, die mit dem Umgang der sechs Denkhüte noch nicht vertraut sind – ist ein erfahrener Moderator. Dieser verantwortet nicht nur die Erklärung des Ansatzes und Vorgehens, sondern kann mit der Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Hüte auch einen enormen Einfluss auf das Ergebnis ausüben.

Er muss zudem sicherstellen, dass alle Teilnehmer die Denkweisen des jeweils aktuellen Hutes beibehalten. Bei emotional aufgeladenen Themen oder Gruppen mit großem Konfliktpotential muss er bei Bedarf mit entsprechenden Interventionstechniken zur Entschärfung der Situation beitragen.

Neben dem Moderator ist die Gruppengröße ein weiterer wichtiger Aspekt. Diese soll so gewählt sein, dass jeder Teilnehmer die Möglichkeit hat, sich einzubringen, ohne dass die Methode dadurch zu lange dauert. Um eine Diskussion überhaupt zu ermöglichen, sollte die Gruppe mindestens sechs Personen umfassen, maximal jedoch 30. Besteht die Gruppe aus mehr als 30 Personen, sollte sie in mehrere Parteien aufgeteilt werden, die zunächst jeweils einzeln die Fragestellung bearbeiten und später ihre Ergebnisse zusammentragen.

Die von de Bono entwickelte Methode der Sechs Denkhüte bietet gerade für Gruppendiskussionen eine Reihe an Vorteilen:

- ▶ Betrachtung aller relevanter Blickwinkel bei der Bewertung des Lösungsansatzes;
- ▶ Perspektivenwechsel sorgt für neue Sichtweisen;
- ▶ Fokussierung der Gruppe durch paralleles Denken, alle betrachten die Situationen aus einem gemeinsamen Blickwinkel;
- ▶ Prüfung eines Lösungsansatzes durch systematischen Ansatz;

- ▶ Methode bringt im Ergebnis die objektive, persönliche und kreative Sichtweise zu einer Idee hervor;
- ▶ Einbindung der relevanten Akteure führt zu hoher Akzeptanz der Ergebnisse;
- ▶ Einnehmen der jeweils vorgegebenen Rollen bzw. Denkweisen führt zur Vermeidung von Konkurrenzkämpfen, da persönliche Faktoren wie Sympathien, Vorurteile und Neid ausgeschaltet werden;
- ▶ Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Gruppe und
- ▶ Ausschalten von persönlichen Faktoren führt zu mehr Offenheit.

Wie jede andere Methode bringt auch die Methode der Sechs Denkhüte Nachteile mit sich:

- ▶ Die Komplexität der Methode erscheint zunächst abschreckend, weshalb eine ausführliche Erklärung durch einen erfahrenen Moderator unabdingbar ist.
- ▶ Die Methode ist nur bis zu einer Gruppengröße von ca. 30 Personen einsetzbar.
- ▶ Es besteht die Gefahr der übersteigerten Darstellung der geforderten Rolle bzw. Denkweise. Hier muss der Moderator eingreifen.
- ▶ Die Methode folgt einer klaren Struktur. Damit wird unkonventionelles Denken in gewisser Weise eingeschränkt – außer beim grünen Hut.

2. Organisation und Ablauf

Ebenso wie bei anderen Gruppendiskussionen empfiehlt sich bei der Anwendung der Methode der Sechs Denkhüte eine professionelle Moderation. Gerade bei Bürgerbeteiligungsverfahren ist davon auszugehen, dass nicht alle Teilnehmer mit Kreativitätstechniken vertraut sind, so dass der Moderator hier nicht nur für die Erklärung sondern auch für die Einhaltung der Regeln verantwortlich ist. Hinzu kommt, dass gerade unerfahrene Teilnehmer dazu neigen, die eingenommene Denkweise übertrieben darzustellen, was ebenfalls das Eingreifen eines neutralen Moderators erfordert.

Insgesamt wird zur besseren Visualisierung der einzelnen Denkhüte empfohlen, entsprechend farbige Hüte, Armbänder, Luftballons oder ähnliches für die Teilnehmer bereit zu halten. Dies führt zu einer besseren Identifikation mit der geforderten Sichtweise und erleichtert das Hineinfinden in die Rolle mit ihren jeweiligen Blickwinkeln und Eigenschaften.

Die Methode der Sechs Denkhüte ist besonders geeignet für:

- ▶ die Ausarbeitung, Verbesserung und Bewertung von (komplexen) Ideen oder Lösungsansätzen;
- ▶ Gruppen oder Diskussionen, bei denen mit Spannungen oder Konflikten aufgrund der Themen oder persönlicher Befindlichkeiten der Teilnehmer zu rechnen ist.

Damit ist die Methode gerade auch für Bürgerbeteiligungen geeignet, bei denen die Teilnehmer oftmals emotional aufgeladen sind und hitzige Diskussionen entstehen. Die diskutierten Themen liegen den Bürgern selbstverständlich am Herzen, da sie teilweise direkt davon betroffen sind. Berichterstattungen in den Medien können zur Ausbildung von Vorurteilen beitragen und die eigene Betroffenheit kann positive oder negative Gefühle auslösen, sodass eine objektive Diskussion kaum mehr möglich ist.

Die Methode Sechs Denkhüte sorgt mit ihrem strukturierten Vorgehen und dem Einnehmen vorgegebener Blickwinkel dafür, dass persönliche Befindlichkeiten zunächst außen vor bleiben. So können die Fragestellungen (Ideen oder Lösungsansätze) objektiv aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet und bewertet werden. Da die Methode zudem alle aktiv in den Entscheidungsprozess einbindet, ist eine hohe Akzeptanz der Bürger bei den entstandenen Ergebnissen möglich. Folgendes Material und Personal wird benötigt:

- ▶ Flipchart, Pinnwand und Moderationskoffer;
- ▶ Moderationskarten und Stifte für die Teilnehmer bzw. den Protokollanten;
- ▶ Hüte, Armbänder, Luftballons oder ähnliches in den sechs Hutfarben für die

Teilnehmer. Alternativ können die einzelnen Hüte jeweils auf einem Flipchartbogen dargestellt werden.

- Stühle für die Teilnehmer, evtl. Tische.
- ein Moderator – je nach Gruppengröße (max. 30 Personen) zusätzliche Moderatoren für jede einzelne Arbeitsgruppe.
- Protokollant – bei mehreren Arbeitsgruppen ein Protokollant pro Arbeitsgruppe.

Die Aufgaben des Moderators sind folgende:

- Problemstellung verständlich erklären.
- Teilnehmer in die Methode der Sechs Denkhüte einführen, falls erforderlich auch durch das Vorführen einzelner Beispiele.
- Überprüfen, ob alle Teilnehmer die Ausgangslage sowie die Methode verstanden haben.
- Reihenfolge der Denkhüte festlegen.
- Sicherstellen, dass die Teilnehmer in der vorgegebenen Sichtweise bzw. Denkweise verbleiben und in ihrer Rolle nicht übertreiben.
- Einnehmen einer neutralen Rolle, die den gesamten Prozess überwacht und steuert.

2.1 Ablauf der Kreativitätstechnik

- (1) Fragestellung und Veranstaltungsziele klären
- (2) Bedeutung der sechs Hüte und Verfahrensregeln erläutern
- (3) Reihenfolge der Denkhüte festlegen
- (4) Arbeitsphasen (Sechs Denkhüte) durchlaufen
- (5) Ergebnisse zusammenfassen und Zielerreichung überprüfen

2.1.1 Fragestellung und Veranstaltungsziele klären

Der Moderator stellt den Bürgern die Fragestellung – Ideen oder Lösungsansätze –, über die in der Sitzung diskutiert werden soll, ausführlich vor. Wichtig ist, dass er dabei einen neutralen Standpunkt einnimmt und alle ihm bekannten Informationen und Fakten leicht verständlich darlegt. Sofern es sich um ein komplexes Thema handelt, kann es auch sinnvoll sein, wichtige Aspekte auf einem Flipchart festzuhalten.

Nach der Erklärung des Anliegens ist es unbedingt erforderlich, zu klären, ob alle beteiligten Bürger dieses verstanden haben oder ob noch Fragen bestehen. Dies kann im Rahmen der Diskussion der Veranstaltungsziele erfolgen. So wird gemeinsam mit allen beteiligten Bürgern am Flipchart in kurzen Stichpunkten noch einmal die Fragestellung notiert und zudem die erwünschten Ziele der Veranstaltung bestimmt. Hierfür sind beispielsweise folgende Fragen geeignet:

- ▶ Warum sind wir heute zusammen gekommen?
- ▶ Welches Thema steht auf der Agenda?
- ▶ Wie lässt sich das Problem oder die Fragestellung beschreiben?
- ▶ Welche Alternativen gibt es, die uns schon bekannt sind?
- ▶ Welches Ziel wollen wir am Ende der Sitzung erreicht haben?

2.1.2 Bedeutung der sechs Hüte und Verfahrensregeln erläutern

Dieser Punkt ist von zentraler Bedeutung für den Ablauf der Veranstaltung. Es ist wichtig, dass alle beteiligten Bürger die Methode der Sechs Denkhüte (Verfahrensregeln) verstehen und sich über die Bedeutung der einzelnen Blickwinkel bewusst sind. Nur so kann das strukturierte Vorgehen der Methode greifen und die Fragestellung aus jeder wichtigen Sichtweise eingehend betrachtet werden. Die sechs Denkhüte haben folgende Bedeutung:



Weißer Hut = weißes Blatt

- ▶ steht für die Sammlung von Informationen, Zahlen, Daten und Fakten

- › steht für das analytische Denken und stellt einen neutralen, sachlichen und objektiven Blickwinkel dar
- › typische Frage: Benötigen wir noch Informationen für eine Entscheidung?



Roter Hut = Feuer und Wärme

- › steht für die intuitiven und emotionalen Reaktionen, sowohl positiver wie auch negativer Art
- › steht für emotionales Denken und stellt damit den gefühlsmäßigen emotionalen Blickwinkel dar
- › typische Frage: Welche Gefühle löst die Fragestellung aus?



Schwarzer Hut = Richter in Robe

- › steht für Probleme und Risiken, sammelt Bedenken
- › steht für subjektives, kritisches Denken und stellt den Blickwinkel des Bedenkenträgers dar
- › typische Frage: Welche Nachteile hat die Idee und wo liegen Probleme?

Achtung: Es geht um alle kritischen Aspekte der Fragestellung, nicht um persönliche negative Gefühle (diese gehören zum roten Hut).



Gelber Hut = Sonnenschein

- › steht für Chancen, Nutzen und Vorteile
- › steht für positives Denken und stellt den optimistischen Blickwinkel dar
- › typische Frage: Worin liegt der Wert der Idee und wie setzt man sie am besten um?

Achtung: Es geht um alle positiven Aspekte der Fragestellung, nicht um persönliche optimistische Gefühle (diese gehören zum roten Hut).



Grüner Hut = Wachstum und Vegetation

- › steht für kreative neue Gedanken und Ideen, sucht nach noch unbekanntem Alternativen

- steht für kreatives assoziatives Denken und stellt den prosperierenden Blickwinkel dar
- typische Frage: Wie könnten Alternativen aussehen?

Achtung: Es sollen bewusst auch »verrückte« Ideen und Alternativen geäußert werden, zu diesen sind bei diesem Hut keine kritischen Anmerkungen erlaubt.



Blauer Hut = »Big Picture«, Vogelperspektive, der blaue Himmel

- steht für Koordination, Überblick und Schlussfolgerungen
- steht für ordnendes moderierendes Denken und stellt den übergeordneten Blickwinkel dar
- typische Frage: Wie sieht die Zusammenfassung und das weitere Vorgehen aus?

2.1.3 Verfahrensregeln

Wie bei anderen Kreativitätstechniken, gibt es auch bei den Sechs Denkhüten einige Verfahrensregeln zu beachten:

- Quantität steht vor Qualität, d. h. Vorschläge werden unkommentiert und ohne das Äußern von Kritik gesammelt. Die Bewertung der Vorschläge findet erst am Ende des Verfahrens statt.
- Fairness und Toleranz, d. h. jede Meinung und Idee ist wichtig und richtig, keiner wird durch Andere unterbrochen.
- Paralleles Denken, d. h. die Mitglieder einer Gruppe setzen jeweils zeitgleich den Hut auf, alle betrachten die Fragestellung aus dem gleichen Blickwinkel.
- Beachtung der Hutfarbe, d. h. es dürfen jeweils nur Aspekte genannt werden, die zum aktuell vorgegebenen Denkhut passen.
- Stringentes Zeitmanagement, d. h. jeder Denkhut erhält die gleiche Aufmerksamkeit und Zeit. In der Regel nimmt die Gruppe jeden Blickwinkel für 5-10 Minuten ein.

2.1.4 Reihenfolge der Denkhüte festlegen

Die Reihenfolge der Denkhüte – daher das Einnehmen der unterschiedlichen Blickwinkel durch die Arbeitsgruppe – kann entweder durch den Moderator oder durch die Gruppe selbst erfolgen. Wird die Methode zum ersten Mal eingesetzt, empfiehlt es sich, dass der Moderator die Reihenfolge bestimmt.

Üblicherweise beginnt und endet jede Sequenz mit dem blauen Hut. Unter dem blauen Hut wird – sofern alle Bürger gemeinsam darüber entscheiden – die Reihenfolge der Denkhüte festgelegt und am Ende die inhaltlichen Ergebnisse ausgewertet. Nach jeder komplett durchlaufenen Runde wird unter diesem Hut zudem entschieden, ob bereits genug Argumente für die einzelnen Blickwinkel gefunden wurden oder ob einzelne bzw. alle Denkhüte wiederholt werden müssen. Bei der Auswahl der Reihenfolge gilt es Folgendes zu beachten:

- ▶ Vorsicht im Umgang mit dem schwarzen Hut: Üblicherweise fällt es den Teilnehmern leicht, kritische Aspekte zu äußern. Daher sollte dieser Blickwinkel zurückhaltend moderiert werden und kann nicht an jeder beliebigen Stelle im Verfahren angewendet werden.
- ▶ Der grüne und schwarze Hut sollten nicht aufeinander folgen, da Wachstum und Kritik im Gegensatz zueinander stehen.
- ▶ Der positive Blickwinkel des gelben Hutes sollte immer vor dem kritischen schwarzen Hut betrachtet werden, wobei dieser nicht unmittelbar danach eingesetzt werden muss.
- ▶ Der gelbe Hut sollte möglichst am Anfang eingesetzt werden, denn sehen die Bürger in einer Idee keine Chancen, Nutzen oder Vorteile, kann man die Diskussion hierzu beenden. Finden sich dagegen positive Aspekte, sind die Bürger motiviert, ggf. auftretende Probleme lösungsorientiert zu bearbeiten.
- ▶ Bei emotional aufgeladenen Situationen bietet sich der Einsatz des roten Hutes direkt nach dem blauen Hut an, damit sich zunächst die Gefühlsebene entfalten kann und sich danach gelöster die Sichtweisen der anderen Denkhüte einnehmen lassen.

- ▶ Platz für Diskussionen bieten der blaue, weiße und rote Hut.
- ▶ Für ein optimales Ergebnis beim gelben, schwarzen und grünen Hut empfiehlt es sich, dass die Bürger ihre Ideen zunächst für sich aufschreiben und diese anschließend im Plenum gesammelt werden.

2.4 Arbeitsphasen (Sechs Denkhüte) durchlaufen

Bei der Anwendung der Methode im Rahmen von Bürgerbeteiligungsverfahren sollten alle von einem Thema betroffenen bzw. interessierten Bürger in die Diskussion einbezogen werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass »alle« aktiv an der Willensbildung und Entscheidungsfindung mitwirken und eine hohe Akzeptanz für die inhaltlichen Ergebnisse erzielt wird. Zudem können so alle ihre Argumente und Ideen einbringen, was das Potenzial neuer, innovativer Aspekte und Lösungsansätze steigert.

Je nach der Gruppengröße bietet sich die Bildung kleinerer Arbeitsgruppen an. Bis zu einer Größe von 30 Personen kann die Gruppe im Gesamten diskutieren, ist diese Zahl überschritten, empfiehlt sich die Bildung von Arbeitsgruppen von je mindestens sechs Personen. Das Setting ist dabei in jeder Arbeitsgruppe identisch.

Für die Bestuhlung wird ein Halbkreis bzw. U-Form vorgeschlagen. Bei Kleingruppen kann auf Tische verzichtet werden, ab einer Größe von 10 Teilnehmern sind diese aber empfehlenswert. Der Moderator sitzt zusammen mit dem Protokollanten am offenen Ende des Stuhlkreises. Dort stehen auch das Flipchart und die Pinnwand.

Auf dem Flipchart sollten die Denkhüte mit ihren jeweiligen Blickwinkeln und Eigenschaften für alle sichtbar erklärt sein. Erhält jeder Teilnehmer ein visuelles Symbol (entsprechend farbiger Hut, Armband, Luftballon) für die jeweiligen Blickwinkel, dann können alle Denkhüte auf einem Flipchartbogen abgebildet werden. Sind keine visuellen Symbole für die Gruppe vorhanden, sollte jeder Denkhut auf einem separaten Flipchartbogen erläutert werden. Der aktuell verwendete Blickwinkel (Denkhut) wird dann jeweils aufgeblättert.

Auf der Pinnwand werden die Wortmeldungen zu dem jeweiligen Hut notiert, sprich hier sind am Ende die Äußerungen zu allen Denkhüten vertreten. Merkt der Moderator, dass die Bürger aufgrund der bereits gemachten Aufzeichnungen den aktuellen Blickwinkel (Denkhut) aus dem Blick verlieren bzw. abgelenkt werden, sollte er die bereits festgehaltenen Ergebnisse abdecken.

Für die Sammlung der Ideen zu den einzelnen Denkhüten gibt es drei Möglichkeiten:

- ▶ Die Bürger äußern ihre Ideen zum jeweils vorgegebenen Blickwinkel per Wortmeldung. Diese werden vom Protokollanten mit der entsprechenden Farbe auf der Pinnwand festgehalten. Das geschieht für alle Denkhüte.
- ▶ Die Bürger schreiben ihre Ideen zum jeweils aktuellen Blickwinkel auf Moderationskarten auf. Am Ende jeder Arbeitsphase werden die Ergebnisse vom Moderator eingesammelt, vorgelesen und unter der entsprechenden Farbe an die Pinnwand geheftet. Das geschieht für alle Denkhüte.
- ▶ Beide Verfahren lassen sich kombinieren. Die »diskussionsfördernden« Denkhüte weiß, blau und rot werden über Wortmeldungen durch den Protokollanten erfasst, die Hüte gelb, grün und schwarz werden in Einzelarbeit auf Moderationskarten notiert und erst danach vom Moderator an die Pinnwand geheftet.

Sofern mehrere Arbeitsgruppen (spätestens bei mehr als 30 Personen) parallel arbeiten, stellt am Ende je ein Vertreter die erarbeiteten Ergebnisse dem gesamten Plenum vor, bevor der letzte blaue Hut von allen beteiligten Bürgern in der Gesamtgruppe aufgesetzt und schließlich die abschließende Zusammenfassung eingeleitet wird.

2.5 Ergebnisse zusammenfassen und Zielerreichung überprüfen

Nachdem alle sechs Denkhüte durchlaufen und zu jedem Blickwinkel ausreichende Argumente gesammelt wurden, können die Ergebnisse zusammengetragen werden. Der Übergang zwischen dem letzten blauen Hut und der abschließenden Zusammenfassung kann dabei fließend sein. Wichtig ist, dass die Ergebnisse im Kern für

alle beteiligten Bürger noch einmal leicht verständlich zusammengefasst werden. Es bietet sich an, die wichtigsten Aspekte auf einem Flipchart zu visualisieren.

Abschließend wird im Plenum diskutiert, ob die am Anfang gesetzten Ziele erreicht wurden. Hier bieten sich folgende Fragen an:

- ▶ Welche Ergebnisse haben wir heute erarbeitet?
- ▶ Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ableiten?
- ▶ Welche Lösungsansätze oder Zukunftsperspektiven sehen wir?
- ▶ Was sind die nächsten Schritte, können Verantwortliche und Termine festgelegt werden?
- ▶ Bestehen offene Punkte, Fragen oder Unstimmigkeiten, die zu klären sind?

Anmerkung: Das folgende Praxisbeispiel soll aufzeigen, wie die Ergebnisse (Antworten) beim Einsatz der Sechs Denkhüte für eine fiktive Fragestellung aussehen können. Es sei darauf hingewiesen, dass die hier aufgeführten Ideen für die einzelnen Denkhüte als Beispiele zu verstehen sind. Es wird weder Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit erhoben noch werden konkrete Empfehlungen abgegeben.

2.6 Praxisbeispiel: Stärkung des Tourismusmarketings in einem Landkreis

Zu diskutierender Lösungsansatz: Um unseren Landkreis für Touristen attraktiver zu machen, soll ein Premiumwanderweg eingerichtet werden. Beispiele möglicher Ideen für den o. g. Lösungsansatz für die einzelnen Denkhüte (der erste blaue Hut, der hauptsächlich der Organisation gilt, wird ausgelassen) sind:

(1) Weißer Denkhut

- ▶ Unsere Stadt hat bereits eine Vielzahl an bekannten Wanderwegen.
- ▶ Die Umgestaltung eines Wanderweges als Premiumwanderweg kostet 2.000 Euro.
- ▶ Bis ein Premiumwanderweg eingerichtet ist, können mehrere Jahre vergehen.
- ▶ Andere Städte hatten nach der Einrichtung von Premiumwanderwegen 10% mehr Touristen.

(2) Gelber Denkhut

- ▶ Das Konzept von Premiumwanderwegen hat sich bereits an anderen Stellen bewährt.
- ▶ Mit dem Siegel »Premiumweg« wird eine gewisse Qualität verbunden.
- ▶ Premiumwanderwege werden an entsprechenden Stellen aufgelistet, was einen weiteren Marketingkanal darstellt.
- ▶ Wandertouristen wählen immer häufiger Premiumwanderwege und verbinden diese teilweise auch mit einem längeren Aufenthalt inkl. Übernachtung.

(3) Schwarzer Denkhut

- ▶ Es ist nicht mit der einmaligen Einrichtung des Wanderweges getan, dieser muss auch laufend unterhalten und gepflegt werden.
- ▶ Der Premiumwanderweg muss zusätzlich vermarktet werden, wofür ein weiteres Budget nötig ist.
- ▶ Wir haben bereits 30 Wanderwege, es wäre sinnvoller das Budget für deren Unterhaltung zu nutzen.

(4) Roter Denkhut

- ▶ Wanderwege sind uncool und unmodern.
- ▶ Wandern ist gut für die Gesundheit.

(5) Grüner Denkhut

- ▶ Der Premiumwanderweg kann mit regionalen kulinarischen Angeboten wie Erdbeeren pflücken oder Zubereitung von Schnaps rund um die Wanderroute ergänzt werden.
- ▶ Die Schaffung von einem Erlebnis-Kinder-Angebot wäre gut, damit die Eltern in Ruhe wandern und die Kinder abgeben können.

(6) Blauer Denkhut

- ▶ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Premiumwanderweg viele Vorteile bietet, aber auch noch einige Schwachpunkte aufweist.
- ▶ So sollte z. B. vor der Entscheidung zunächst überlegt werden, wie die Vermarktung des Premiumwanderweges umgesetzt werden kann und welche Kosten

hierdurch entstehen.

- Zudem sollte geprüft werden, ob ergänzende Angebote durch lokale Anbieter eingerichtet werden können.

3. Referenzen und Literatur

Bayerl, Claudia (2005): 30 Minuten für Kreativitätstechniken. 5. Auflage. GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

de Bono, Edward (1989): Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. Econ, Düsseldorf.

de Bono, Edward (1996): Serious Creativity: Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

de Bono, Edward (2000): Six Thinking Hats. Penguin Books Ltd, London (UK).

Kellner, Hedwig (1999): Die besten Kreativitätstechniken in 7 Tagen. (business basics). Wofür man sie braucht, was sie bringen, wie man sie anwendet. Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg.

Schwarz-Geschka, Martina (2015): Kreativitätstechniken – Kreative Köpfe haben Zukunft! Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt.