

Kinderuni, Sommercamp 2002  
Thema: Gruppe und Individuum  
Vorlesung:

## Kreative Problemlösung

**Wie löst man Probleme und Konflikte? Ein Leitfaden zur bewußten Steuerung des Denkens**

Das Spannungsfeld Einzelperson / soziales Umfeld ist dort besonders schwierig, wo individuelle Begabungen einen Niveau-Unterschied zum Gruppendurchschnitt schaffen. Der mehrfachbegabte Mensch muß lernen, in und mit diesem Spannungsfeld zu leben, ohne Schaden zu nehmen, aber auch ohne anderen Schaden zuzufügen. Seine Verantwortung wird von seiner Umgebung höher eingestuft als jene der „normal“ Begabten. Wir wollen Hilfestellung anbieten, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

### Einführung

Wer Probleme löst, denkt. Deshalb muss vor der Analyse der Probleme das Denken selbst analysiert werden.

### Denken in Ebenen (s. Abb. nächste Seite)

Denkprozesse sind verschiedenen Niveaus zuzuordnen, auf denen jeweils Probleme auftreten können:

#### Objekt-Ebene (phänomenologisch):

Inhalt sind Objekte und Phänomene. Die Kenntnis davon nennen wir Wissen, die Übermittlung Information. Reicht beides zur Lösung einer Aufgabe nicht aus, haben wir ein Problem.

#### Subjekt-Ebene (emotional):

Inhalt sind Subjekte, also Persönlichkeiten. Den Umgang mit subjektiven Kenntnissen nennen wir Kompetenz, die Übermittlung Einflußnahme. Auch Subjekte treten miteinander in Beziehungen, folglich können Probleme auftreten. Auf dieser Ebene nennen wir sie Konflikte.

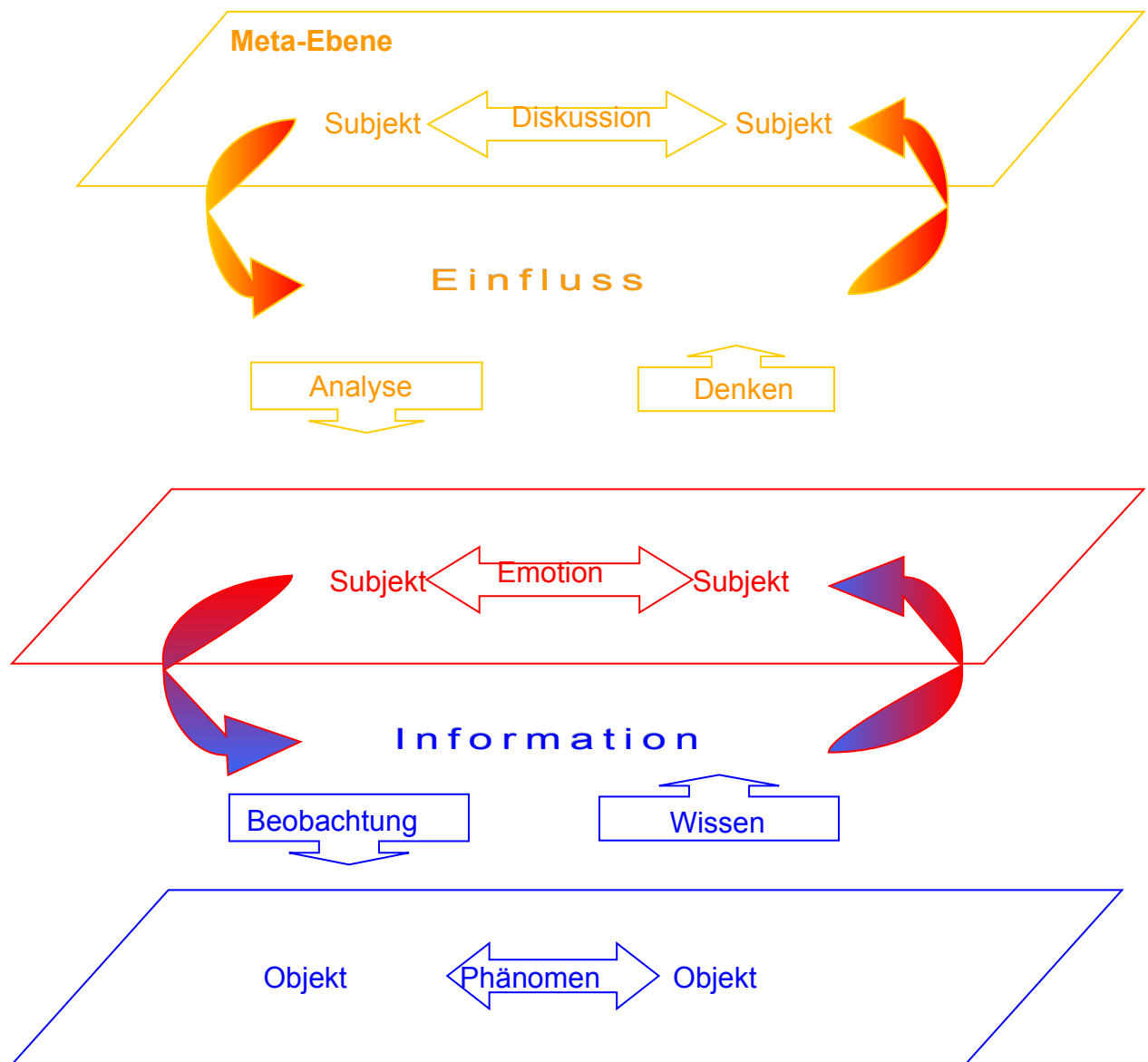
Konfliktlösung auf gesellschaftlicher Ebene früher: Wegsperrten von Delinquenten und sog. Verrückten. Wenig kreativ oder sozialkompetent, aber dann notwendig, wenn die Bearbeitung der Konflikte in einem früheren Stadium versäumt wurde.

Probleme auf einer Ebene können nur gelöst werden, indem man von einer höheren Ebene ausgeht. Das ist einfacher, wenn man diesen Lösungsvorgang bewußt in Angriff nimmt, also eine weitere Ebene einführt: die

#### Meta-Ebene (virtuell):

Inhalt sind Sprache, Organisation und Methodik. Dieses Niveau ist nicht mehr materiell faßbar, sondern existiert nur im Denken.

Das Wort Meta kommt aus dem Griechischen und wird meist in der Bedeutung von über, jenseits, außerhalb verwendet (Metaphysik).



Die Farbgebung zeigt, daß die Übergänge zwischen wertfreier Sachlichkeit (blau), emotionaler Persönlichkeit (rot) und ausgewogener Intelligenz (gelb) fließend sind.

### Fortgeschrittenes Denken

- Bewußtes Sortieren der Gedanken auf Ebenen; Selbstbeobachtung und -Steuerung
- Perspektivenwechsel: Zoom vom Detail aufs Allgemeine und erst bei Bedarf wieder zurück - Erkennen von Strukturen
- Teamfähige Organisation des Denkprozesses, Aufgabenteilung, Bewußtma-  
chung auch bei anderen

# Teil 1: Problemlösung

## Der kreative Prozeß

Kreativität kann man steuern. Ausgangsbedingung ist die **Motivation**, ein Problem lösen zu wollen. Nur wenn sie hoch genug ist, wird der kreative Prozeß zu einem brauchbaren Ergebnis führen.

## Sammlung

- Recherche aller sachdienlichen Informationen (selektive Wahrnehmung)

Zielgerichtete und wertfreie Suche und Aufnahme von Fakten. Eine teamfähige Technik ist das Brainstorming.

## Auswahl

- Sichtung, Vorauswahl und Ordnung der Resultate, also Filtern der Fakten und Informationen (selektive Kodierung)

Vor allem eine organisatorische Leistung. Auch hierzu gibt es spezielle Verfahren wie z.B. Mindmapping.

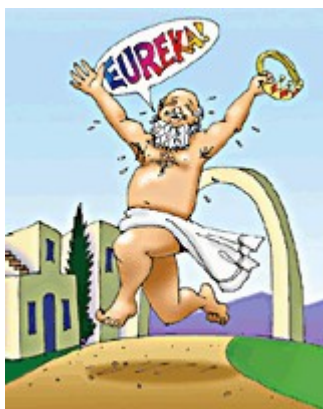
## Verdichtung

- sinnvolles Zusammensetzen der wichtigen Informationen zu einem Fundus, der anschließend vernetzt werden kann (selektive Kombination)

Kann die Sammlung und Auswahl noch im Team erfolgen, beginnt hier die eigentliche Kopfarbeit des kreativen Denkers, die Vernetzung des Wissens. Kennzeichen: Die Konzentration läßt sich nicht auf Arbeitszeiten fixieren, sondern findet ununterbrochen statt. **Abschirmung** von äußeren Einflüssen ist unabdingbar.

## Inspiration

Niemand weiß genau, wann die zündende Idee kommt, aber in der Regel dann, wenn der Geist **entspannt**, also den Stress abstreift, mindestens zeitweise – sei es im Halbschlaf, beim Waldlauf oder, wie bei Archimedes, in der Badewanne.



Förderlich ist eine gute Durchblutung des Gehirns (per Ausdauersport, Autogenem Training, Kaugummi, Akupressur). Wer den Ablauf des Prozesses kennt, kann damit die Inspiration gezielt vorbereiten und wird sich auf ihr Eintreffen verlassen können.

Steuert man den kreativen Prozess nicht bewußt, wird diese Entspannung oft erst bei akuter Erschöpfung oder verzweifelter Aufgabe erreicht, was den Erfolg in Frage stellt.

Die Inspiration markiert den Höhepunkt der kreativen Kopfarbeit, aber nicht das Ende des Prozesses:

### Umsetzung

Die gewonnene Erkenntnis ist umgehend zu fixieren, bevor sie vergessen wird. Erfolgreich wird der kreative Prozeß erst, wenn **konkrete Handlungen** die Inspiration verwirklichen. Erst danach darf die Abschirmung beendet werden.

### Erholung

Jede Parforce-Leistung erfordert danach eine **Ruhephase**, in der man verbrauchte Energien erneuern kann. Ratsam ist aber nicht Faulheit, sondern Abwechslung, also eine Veränderung der Aktivität. Ideal wirkt Ablenkung durch Ortsveränderung, körperliche Betätigung oder liegengebliebene Routinearbeiten.

## Teil 2: Konfliktlösung

Nun zur Subjekt-Ebene, wo die Dinge naturgemäß komplizierter sind. Auf ihr finden die Beziehungen zwischen Subjekten statt, also vor allem die soziale Kommunikation. Auch hier muß man sich zuerst klar machen, was genau die Konflikte auslöst.

### Konflikt-Auslöser

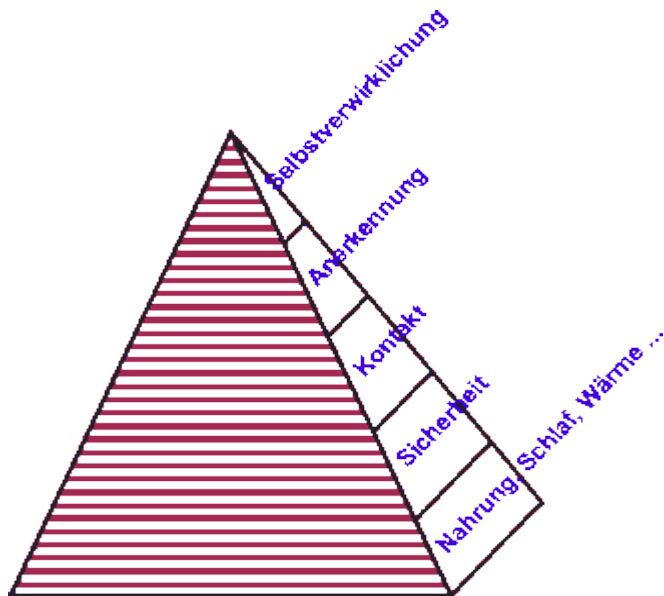
#### Gut und Böse

Das Gegensatzpaar Gut und Böse gibt es nur in Märchen, Film und Comic. Und natürlich in Bibel und Koran, die ja ebenfalls geschrieben wurden, um Kindern und einfachen Gemütern die Welt zu erklären. In Politik und Gesellschaft wird diese Einteilung dann bemüht, wenn Kompetenz und Kreativität Mangelware sind.

Diese polare Sicht ist gefährlich, weil sie keine Kompromisse zuläßt. Wer seinen Gegner als böse bezeichnet, erspart sich die Mühe, dessen Standpunkt zur Kenntnis zu nehmen oder gar zu verstehen. Er verwehrt dem Gegner (und sich selbst) die Möglichkeit, konstruktiv an einer Konfliktlösung zu arbeiten, isoliert ihn (und sich) und gibt ihn schließlich zur Vernichtung frei - womit er selbst böse wird und seine eigene Vernichtung riskiert. Dies ist der Teufelskreis, der die Weltgeschichte in Bewegung hält.

#### Bedürfnispyramide

Auslöser von Konflikten ist die Verletzung von subjektiven Bedürfnissen eines Beteiligten, welcher dann aggressiv reagiert. Maslow hat diese Bedürfnisse in Form einer Pyramide angeordnet.



1. **Körper-Bedürfnisse:** Luft, Nahrung, Wasser, Schlaf, Wärme (bei Entzug stirbt der Mensch). **Energien:** Sex und Aggression.
2. **Sicherheit (körperlich und geistig).** Bedürfnisse nach Sicherheit und Stabilität, Schutz und Obdach, Strukturen, Grenzen, Freiheit vor Angst und Chaos. Reaktion: Verteidigung (defensive Aggression).
3. **Liebe und Gemeinsamkeit.** Ohne sie leidet man an Einsamkeit und Entfremdung. Langfristig wird man psychisch krank.
4. **Achtung, Würde, Respekt.** Wird dies verweigert, fühlt man sich unterlegen, schwach, hilf- und wertlos. Reaktion: ein Angriff, der eigentlich Verteidigung ist.
5. **Selbstverwirklichung.** Das sein und tun können, wozu man veranlagt ist: die Berufung. Geht es nicht, fühlt man sich traurig, rastlos, angespannt, hat das Gefühl, es fehle etwas. Man ist unglücklich und strebt nach Veränderung.

Die Steuerung des Menschen erfolgt stufenweise. Entscheidend ist, daß die Psyche eng an diese Stufen gebunden ist. Erst wenn z.B. das Sicherheitsbedürfnis erfüllt ist, pflegt der Mensch seine sozialen Kontakte. Eine Kultur kann erst entstehen, wenn die Zeit bleibt, neben dem Nahrungserwerb noch andere Dinge zu tun und zu denken. Wer aber hungert, nimmt Sicherheitsrisiken in Kauf: Akute Bedürfnisse auf jeder Stufe blenden die darüberliegenden Stufen aus den Interessen des Menschen aus. Umgekehrt kann es sehr schnell rückwärts gehen: In Krisenregionen fallen zivilisierte Menschen auf das Niveau dumpfer Gewaltkreaturen zurück.

Mit der Maslow-Pyramide haben wir die Grundlage zum Verständnis von Konflikten. Treffen wir im Rahmen der Subjekt-Ebene auf ein Problem, können wir uns nun auf die Meta-Ebene schwingen und fragen, wo bei den Parteien der Grund für das Problem zu suchen ist, und wo wir selbst stehen. Mit dem Verständnis der wahren Gründe ist der erste Schritt bereits getan; auf der Meta-Ebene sind wir vor eigenen Kurzschluß-Handlungen sicher.

Für Führungspersönlichkeiten genügt es bei Konflikten im Regelfall, allein auf die Meta-Ebene zu steigen, die anderen können unten bleiben. Können aber die übrigen Beteiligten ebenfalls auf diese Ebene gehievt werden, ist eine Lösung einfacher bzw. werden auch komplexe Probleme lösbar.

## Hochbegabt – allein auf der Meta-Ebene

Das „Niemand versteht mich“, das in der Lage ist, Intellektuelle in Vereinsamung und Depression zu treiben, kann zum Teil mit dem Ebenen-Modell verstanden werden. Hat man die Fähigkeit, strukturell zu denken, werden die strukturell ewig gleichen Stammtisch-Gespräche schnell langweilig, und man flüchtet in den berühmten Elfenbeinturm. Die Meta-Ebene wird nicht nur bei Bedarf aufgesucht, sondern wird zum Zuhause des Denkers. Warum?

Grundlegend ist hier der Unterschied zwischen einspurigem, zielgerichtetem Verfolgen eines Gedankens (konvergent) und komplexem, abschweifendem Springen zwischen mehreren Ideen (divergent). Ein Modell beschreibt konvergente Denker als die seßhaften Ackerbauern der Frühgeschichte, linear ihre Furchen ziehend, während die divergenten Denker, scheinbar ziellos umherirrend, als die Jäger und Sammler der Steinzeit beschrieben werden, immer Gefahren witternd und offen für neue Fahrten und Fundorte. Beides hat gute und schlechte Seiten. Wer sich selbst einzuschätzen weiß, kann z.B. eine unglückliche Berufswahl vermeiden.

## Konfliktbewältigung

### Konflikt-Signale

Der Mensch zeigt in der Kommunikation Schutzreflexe, die in der Steinzeit sinnvoll waren, wo alles Fremde und Neue eine Gefahr darstellte:

| Gefühl               | Äusserung      |
|----------------------|----------------|
| Ich kenne X nicht    | Ich lehne X ab |
| Ich beneide Y        | Ich verspote Y |
| Ich habe Angst vor Z | Ich hasse Z    |

Triebkraft dieser Gefühlsäußerungen ist die Aggression, eigentlich eine defensive Energie. Um eine solche Äußerung in Handlung umzusetzen, ist ein Auslöser nötig. Das kann ein banaler Anlaß sein, der „das Faß zum Überlaufen bringt“, oder ein Anstifter/Rädelsführer, der eigene Motive hat. Zum Anstifter kann jeder werden, der die Grundenergie Aggression im Übermaß hat und sie nicht kontrollieren kann oder will, weil andere Gefühle ihn zusätzlich stimulieren.

Diese Reflexe von der Meta-Ebene aus zu erkennen und zu überwinden, verlangt Fähigkeiten, die mühsam erlernt werden müssen: Selbstdisziplin und Diplomatie.

### Dampf ablassen – zurück zu den Basal-Instinkten

Wo kommt Gewalt her, wenn alle satt und ausgeschlafen sind? Schul-Schlägereien etc. lassen sich nicht allein mit Maslows Schema erklären.

Die Energien **Sex** und **Aggression** tauchen bei Maslow nicht auf (starkes Tabu bzw. Unwissen in seiner Zeit), obwohl sie die eigentlichen Triebkräfte unseres Lebens sind. Immer noch ist ihre Einordnung umstritten: Sind sie körperlich bedingt? Oder doch im Kopf unterzubringen? Hormonell oder neurologisch?

**Aggression**, ist ebenfalls eine angeborene Energie, die letztlich der Arterhaltung dient, aber durch die Zivilisation unnütz und durch moderne Waffen gefährlich wurde. Sie zu zügeln, ist Bedingung für die soziale Eingliederung und muß bewußt trainiert werden:

- Abreaktion durch Sport
- Mentales Training, Selbstbeobachtung
- Kontrolle der Stimulantien (Alkohol, Videospiele, Horrorfilme, Jugendbanden und Fanclubs).

Aggression ist durch Sport, Rituale und soziale Kontrolle (Gebote, Tabus und der eigene Verstand) zu steuern.

**Sexualität** regt sich ungefragt. Man sollte sie ausleben, aber vorerst allein. Partner-Sex muss gezügelt werden, bis man das komplexe Gebäude der Folgen übersehen kann und im Griff hat:

- Selbstschutz (Aids etc.), Zukunftspläne
- Partnerverantwortung
- Kinder kriegen und versorgen

Die Kontrolle der Sexualität geschieht durch gesellschaftliche Tabus und unterbewusste Schutzreaktionen, aber zu starke Kontrolle provoziert Tabuverletzungen und damit Konflikte.

Sex gehört laut Kirche offenbar zur Selbstverwirklichung: Berufskatholiken verzichten. Daß das nicht gut funktioniert, beweisen die zahllosen Skandale von Kirchenmännern (früher auch Klosterfrauen). Die ältere Pädagogik hätte Sex gerne bei der Liebe untergebracht, was nicht für alle eine notwendige Bedingung ist: „es“ geht auch ohne. Jeder ehrliche Mensch weiß, daß das Sexualleben ein Grundbedürfnis ist; dennoch sind wir durch unsere Kultur anders geprägt.

Mit diesem Wissen können wir verstehen, welche Ursachen Konflikte haben, und uns davor bewahren, in den Teufelskreis der Eskalation zu tappen. Wie aber können wir die Konfliktlösung strukturieren?

## **Die Qualitätsleiter**

Wie könnte man besser handeln? Es ist ein Unterschied, ob ich alles abstreite und andere beschuldige, oder ob ich Verantwortung übernehme für das, was ich tue und sage. Wer Ursachen herausfindet statt nur zu reparieren, wird sich persönlich weiterentwickeln und beim nächsten Mal besser dastehen.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Vorbeugen</b>     | Wenn ich richtig handle, entstehen keine Probleme |
| <b>Denken</b>        | Was sind die wahren Ursachen des Problems?        |
| <b>Verbessern</b>    | Ich stelle das grundsätzlich ab                   |
| <b>Analysieren</b>   | Wie kam denn das?                                 |
| <b>Beheben</b>       | Ich bringe das in Ordnung                         |
| <b>Übernehmen</b>    | Ich bin verantwortlich                            |
| <b>Rechtfertigen</b> | Ich hatte keine Zeit                              |
| <b>Beschuldigen</b>  | Das ist der Fehler der anderen                    |
| <b>Abstreiten</b>    | Das stimmt nicht / war ich nicht                  |
| <b>Ignorieren</b>    | Ich sehe das nicht / wußte das nicht              |

Die ersten vier Sprossen sind Merkmale kindlichen Verhaltens, ihr Überwinden sollte Teil des Erwachsenwerdens sein; spontan können sie immer auftreten. Die höheren Stufen beschreiben das Niveau der Sozialkompetenz. Die höchste Sprosse, konsequent so zu denken und zu handeln, dass Probleme gar nicht erst entstehen, wird nur von wenigen erreicht. Sie ist ein entscheidendes Kriterium für Weisheit.

## **Kommunikation**

Die Leiter zeigt Richtlinien für den Einzelnen. Für die Gruppenarbeit ist es gut, sie zu kennen, denn darauf baut das Manager-"Spiel" auf: Jeder managt sich selbst, d.h. vor jeder Rede/Handlung prüft man kurz, was diese bringt oder ob und wem sie eventuell schaden könnte.

1. Sich selbst beobachten
2. Die Gruppe im Auge haben
3. Das Thema beibehalten

Diese Richtlinien für Gruppenarbeit sind als „themenzentrierte Interaktion“ bekannt. Damit haben wir ein Werkzeug, Probleme und Konflikte, die wir allein nicht lösen können, mit Hilfe anderer kreativ anzugehen, fachliche und emotionale Synergien zu nutzen.

Auf der Subjekt-Ebene gelten sowohl für die eigene Stellung wie für die Gruppe folgende zwei Grundsätze:

1. **Ich kann nur an mir selbst arbeiten, nicht an anderen.**  
Wer versucht, andere zu beeinflussen, wird auf Widerstand stoßen, gemäß dem Gesetz „Druck erzeugt Gegendruck“. Kritik ersetzt man besser durch Distanz.
2. **Entscheidend an einer Botschaft ist, wie sie ankommt, nicht wie sie gemeint war.**  
Der Spruch „ich hab’s doch gar nicht so gemeint“ ist nur der Strick, mit dem man das Kind aus dem Brunnen zieht (Punkte 5-6 der Qualitätsleiter). Besser, man deckt den Brunnen ab (Punkte 8-10).

## **Freiheit**

An der Spitze der Bedürfnispyramide steht die Selbstverwirklichung, also die individuelle Freiheit, vorhandene Grundenergien und Begabungen auszuleben. Gegenspieler ist das soziale Umfeld, das diese Freiheit einschränkt. Das geschieht natürlich nicht mutwillig, sondern um das erreichte Niveau der Gruppe zu sichern - durch Gesetze, Hierarchien, aber auch Tabus. Das Individuum hat also die Aufgabe, seine Persönlichkeit im Rahmen der Gesellschaft sozial verträglich zu leben. Dafür nochmals zwei Grundsätze:

1. **Persönliche Freiheit beruht auf der eigenen Kompetenz.** Wo diese fehlt, sollte man sich kompetenten Leuten unterordnen, sonst wird aus Freiheit Orientierungslosigkeit.
2. **Die eigene Freiheit hört da auf, wo die des Nächsten beginnt.** Der Grenzverlauf sollte von natürlicher Autorität, von gegebener Hierarchie, vom Lebensalter bestimmt sein, idealerweise versehen mit einer gewissen Flexibilität, die einem eventuellen Wandel Rechnung trägt.

Mit diesen Richtlinien ist der Rahmen gesteckt, von der Meta-Ebene auf die Subjekt-Ebene einzuwirken, also Konflikte "von oben" zu lösen. Konkret kann dies wieder mit dem für die Objekt-Ebene beschriebenen Vorgehen geschehen. Aber nach der Lösung sollte man sich wieder in der Subjekt-Ebene sehen lassen, um den Kontakt nicht zu verlieren. Hier hält sich nämlich die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung auf - und sie fühlt sich hier wohl.