

DER UNIVERSAL REISEFÜHRER



Ein zuverlässiger
Begleiter
für alle,
die Probleme
lösen
und Ziele
erreichen wollen

Von Don Koberg & Jim Bagnall



Diesen UNIVERSAL REISEFÜHRER widmen die Autoren allen, die vorhaben, den Prozeß des Problemlösens, genannt Leben, effektiver zu organisieren. Sie haben ihn denen zugedacht, die mit der Vielfalt von Situationen, denen sie sich konfrontiert sehen, besser fertig werden wollen und die Gewißheit suchen, daß die Ziele, die sie ins Auge gefaßt haben, für sie selbst wie auch für die Gesellschaft förderlich und befriedigend sind.

Die Autoren haben über einige Jahre hin Seminare und experimentelle Symposien zur kreativen Lösung von Problemen geleitet oder an solchen teilgenommen. Dabei ist ihnen - wie auch Kollegen und Studenten - der Wert eines handlichen Instrumentariums und übersichtlicher Pläne für die Bewältigung von Problemen klar geworden, die einem auf der Lebensreise begegnen oder die man sich selber stellt. Die Seiten dieses Buches sind eine Zusammenfassung der dabei gewonnenen Erfahrungen und Ergebnisse. In der vorliegenden Fassung enthalten diese Aufzeichnungen zugleich Kommentare und Kritik zu früheren Ausgaben, deren erste 1973 vorgelegt wurde und so schnelle Verbreitung fand, daß seitdem vier Auflagen nachgedruckt werden mußten.

Don Koberg und Jim Bagnall sind beide Hochschullehrer an einer kalifornischen Universität. Auch wenn sie sagen: "Don macht die Verse (den Text) und Jim die Musik (die Grafik)", so überschneiden sich ihre Fähigkeiten und Beiträge doch immer wieder. Der UNIVERSAL REISEFÜHRER ist insofern selbst Ergebnis einer kreativen Kooperation.

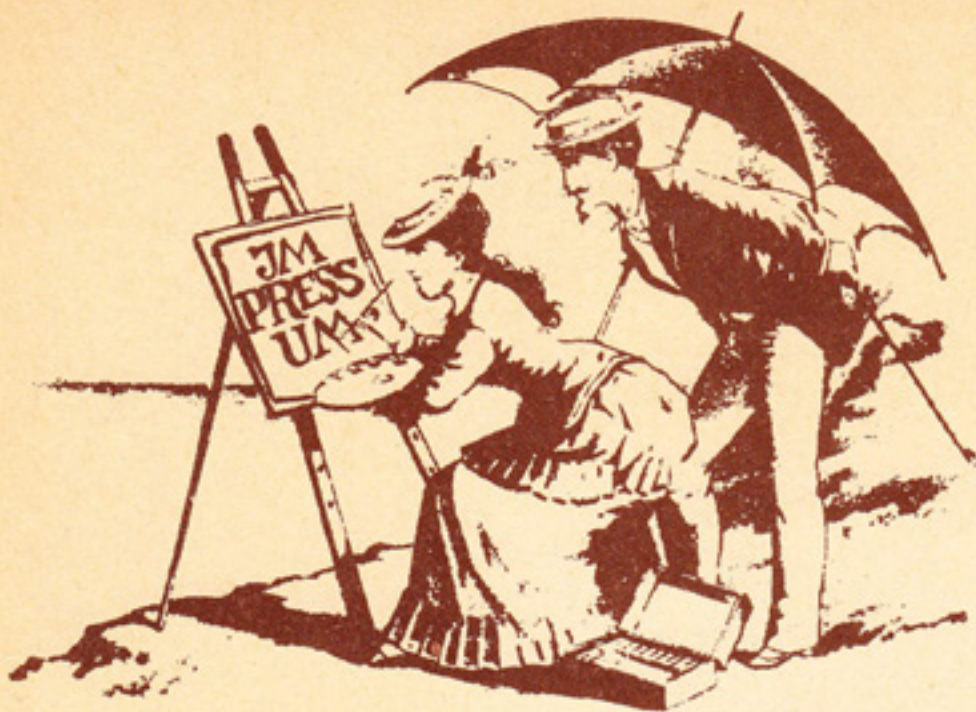
Kein Zweifel ist, daß ihr durchweg pragmatisches Vorgehen nicht allem auf den Grund kommen kann und wird, was das Leben so spielt und an Fragen bereit hält. Mit dieser Einschränkung sind ihre Anweisungen zu kreativem Verhalten und Handeln aber sehr wohl geeignet, das Leben leichter zu machen. Oft genug befällt uns Lähmung, wenn wir die komplizierten Sachverhalte und komplexen Zusammenhänge erkennen, die auch eine scheinbar einfache Aufgabe beinhaltet. Wir denken dann - befangen und selbst gefangen - im Kreis. Der UNIVERSAL REISEFÜHRER zeigt Wege, die Barrieren zu durchbrechen und dort, wo man hin will, auch anzukommen.

VORBEREITUNG



Das Ziel des UNIVERSAL REISEFÜHRERS ist es, eine vereinfachende Formel für das Lösen von Problemen anzubieten. Wir sind der Ansicht, daß alle Probleme - gleich welcher Größenordnung - von den logischen und streng geregelten Verfahren profitieren können, die heute in den hochspezialisierten, mit Hilfe von Computern arbeitenden statistischen Disziplinen zur Bewältigung weltweiter Probleme angewandt werden. Im Prinzip gibt es keinen Unterschied zwischen unseren alltäglichen oder gelegentlich auch bedeutenderen Problemen und jenen umfassenderen Fragen. Der Prozeß bleibt der gleiche. Nur die Methoden ändern sich und auch dies oft nur äußerlich.

Da der Begriff "System" in der Kybernetik und in verschiedenen mathematischen Techniken zur Darstellung von Problemen verwandt wird, wollen wir die mehr unterhaltende Art, wie wir die Sache angehen, als "Soft-System" bezeichnen. Sprache und Methoden, wie wir sie hier entwickeln, sollen jedem Leser helfen, logischer und systematischer mit seinen eigenen Lebenssituationen fertig zu werden. Wenn jeder einzelne sich seines Vorgehens und seiner Methoden deutlicher bewußt wird, mag es schließlich, so hoffen wir, einmal mehr Leute geben, die in der Lage sind, auch Welt-Probleme kreativ zu lösen.



Titel der Originalausgabe:
the UNIVERSAL TRAVELER -
a Soft-Systems guide to:
creativity, problem-solving,
and the process of reaching goals

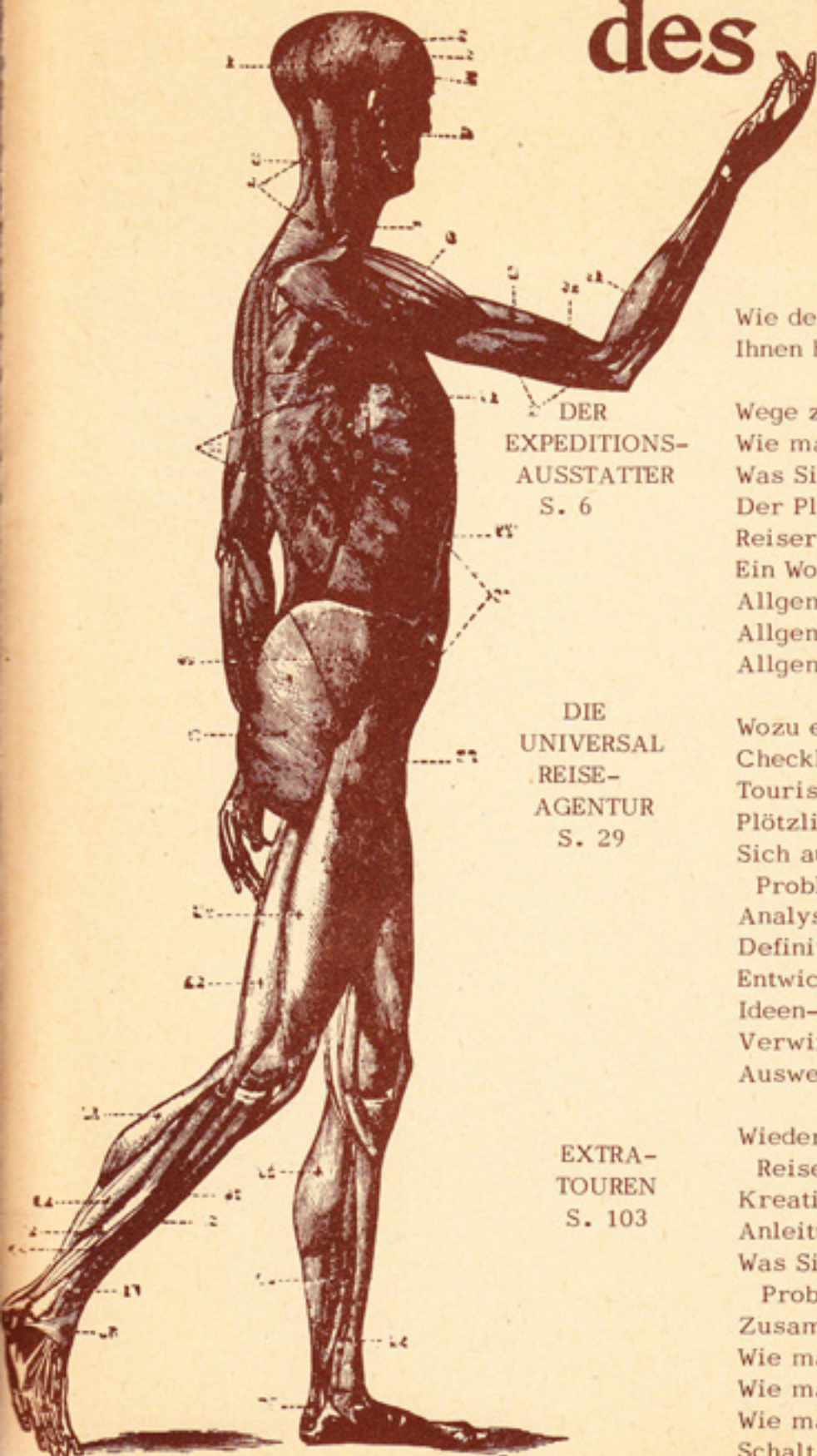
Übersetzung von Kyra Stromberg
unter Mitarbeit von Inge Horton
Bearbeitung und Schlußredaktion
Ulrich Conrads
Layout
in Anlehnung an die Originalausgabe
Sabine Barth
Typoscript Ursula Dettmann

Ungekürzte Ausgabe
nach der von den Autoren vollständig
überarbeiteten 4. Auflage 1976

© William Kaufmann, Inc.,
Los Altos/California 1976.
Alle Rechte der deutschsprachigen Ausgabe
bei der Bertelsmann Fachzeitschriften GmbH,
Berlin-Gütersloh. Nachdruck, auch von Teilen
und ganz gleich in welcher Form, nur mit
ausdrücklicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany, Dezember 1976

Die ANATOMIE des Universal Reise führers



DER
EXPEDITIONS-
AUSSTATTER
S. 6

DIE
UNIVERSAL
REISE-
AGENTUR
S. 29

EXTRA-
TOUREN
S. 103

Wie der Universal Reiseführer
Ihnen helfen kann ----- 4

Wege zur Kreativität ----- 8
Wie man Kreativität entwickelt ----- 10
Was Sie hindert, kreativ zu sein ----- 14
Der Planungsprozeß ----- 16
Reiseroute ----- 18
Ein Wort über Methoden ----- 22
Allgemeine Reise-Tips ----- 23
Allgemeiner Sprachführer ----- 26
Allgemeine Reiselektüre ----- 27

Wozu eine Reise-Agentur? ----- 30
Checklisten ----- 31
Touristen-Fallen ----- 31
Plötzlich gibt es Probleme ----- 34
Sich auf ein

Problem einlassen ---	36	a Einführung
Analyse -----	46	b Sprachführer
Definition -----	59	c Methoden
Entwicklung von Ideen --	66	d Reiselektüre
Ideen-Auswahl -----	74	e Reise-Tips
Verwirklichung -----	80	
Auswertung -----	94	

Wieder zu Hause mit den

Reiseerinnerungen -----	101
Kreativitätsspiele -----	104
Anleitung, Ziele faßbar zu machen --	108
Was Sie bei der Lösung von	
Problemen lernen können -----	110
Zusammenhänge erkennen -----	114
Wie man Autosuggestion betreibt ----	116
Wie man Kritik übt, ohne zu verletzen	118
Wie man Kommunikation herstellt ---	118
Schaltschemata -----	121

Wie der Universal Reiseführer IHNEN helfen kann

Obgleich wir erwarten, daß der Zweck des Buches auch so deutlich wird, zeigen wir Ihnen hier noch einmal, wie der UNIVERSAL REISEFÜHRER zu Ihrem Nutz und Frommen angelegt ist:

Durch das ganze Buch verweisen wir immer wieder darauf, daß wir den Planungs-Prozeß als eine Reise oder einen Ausflug betrachten. Diese symbolische Reise soll Sie in der Auffassung bestärken, daß jedes Vorhaben sinnvoller wird, wenn man es als eine konsequent geplante Reise durch eine Reihe verschiedener ENERGIE- ODER TÄTIGKEITS-STUFEN auffaßt und handhabt, statt einen beiläufigen und zufälligen Vorgang darin zu sehen.

Ehe man auf eine wichtige Reise geht, empfiehlt es sich, zu einem EXPEDITIONS-AUSSTATTER zu gehen, wo man allgemeine Hinweise und Informationen über die für dieses Unternehmen erforderliche Ausrüstung bekommt. Hier erhalten Sie auch REISE-TIPS und SPRACHFÜHRER oder Erläuterungen zur Semantik fremder Sprachen, Reiseführer und zusätzliches Informationsmaterial, einschließlich einer Karte mit der REISE-ROUTE.

Der Hauptteil des Buches heißt DIE UNIVERSAL REISE-AGENTUR, weil hier Informationen für Reisen aller Art "auf Lager" gehalten werden. Hier werden Sie Methoden finden, wie man sich auf eine Reise vorbereitet und wie man dann die verschiedenen Stationen auf dem Weg zum Ziel erreicht. Ganz ähnlich, wie wir unsere verschiedenen Lebensziele auf verschiedene Weise ansteuern, müssen wir auch auf unserer Planungs-Reise die angemessene Methode für jeden dieser durchaus einzigartigen Ausflüge herausfinden. Die UNIVERSAL REISE-AGENTUR bietet, was die Beförderungsmittel angeht, zahlreiche Alternativen an. Es wird mit Nachdruck empfohlen, sich - und zwar innerhalb der gesamten Abfolge des Planungs-



Prozesses - jeweils von einer ENERGIE-STUFE zur nächsten zu begeben. Die UNIVERSAL REISE-AGENTUR ist in sieben solcher entscheidenden Phasen unterteilt, so daß der Reisende in der Lage ist, ein bestimmtes Problem auf eine möglichst sachdienliche Weise durch den ganzen Prozeß zu verfolgen.

Zusätzliche REISE-TIPS, SPRACHFÜHRER und REISE-LITERATUR sind jeweils in den sieben Abteilungen erhältlich.

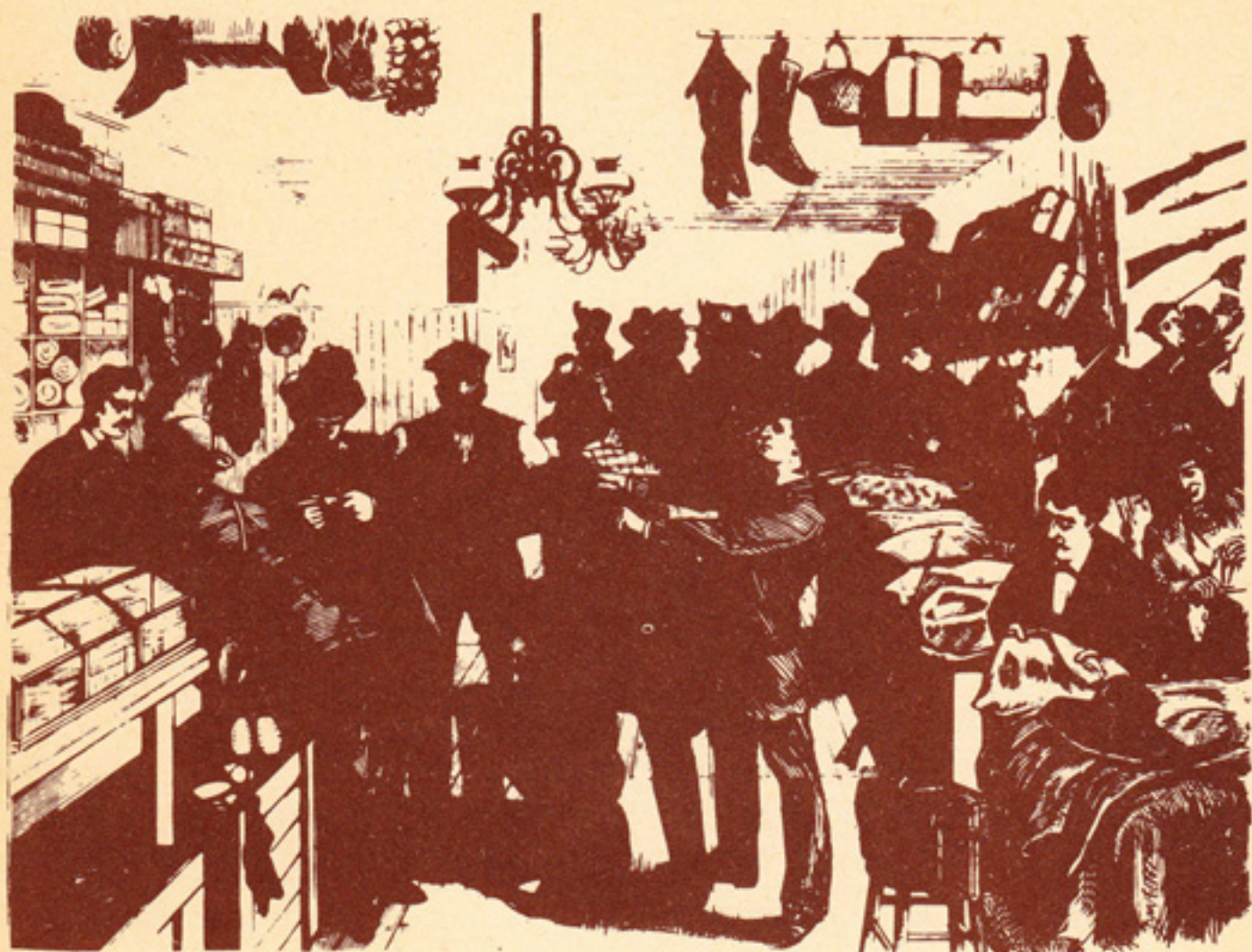
Den Schluß-Teil des UNIVERSAL REISEFÜHRERS haben wir EXTRA-TOUREN benannt. Er enthält einige Informationen, die für jede Reise Vorteile bringen, sie bereichern und bedeutungsvoller machen können. Solche EXTRA-TOUREN sind eine Art Prämie für besondere Anstrengungen bei der Lösung eines Problems.

Alle Reiseführer müssen immer wieder auf den neuesten Stand gebracht werden. Darum haben wir in unserem UNIVERSAL REISEFÜHRER auf jeder Seite am Rand viel Raum für Notizen freigelassen. Wenn Sie eigene Methoden entdecken, die Ihnen geeignet erscheinen, Ihre persönlichen Bedürfnisse besser zu erfüllen, wäre es nützlich, sie auf diesen Seiten zu notieren. Dann brauchen Sie sie nicht jedesmal, wenn Sie zu einer neuen Reise aufbrechen, alles wieder aufs Neue zu entdecken. Für Bücher gilt (wie für andere Gegenstände auch): ihr Wert bemißt sich an dem Nutzen, den SIE davon haben. Wenn Sie die freigelassenen Ränder mit eigenen Notizen ausfüllen, eignen Sie sich Ihr Exemplar auf eine ganz persönliche Weise an. Ihre Teilnahme an der Reise gewinnt dadurch an Wert.

BON VOYAGE



**Besorgen Sie sich
alles, was Sie
für die Reise brauchen,**



**beim
Expeditions-
AUSSTATTER**

- ✓ Wanderschuhe
- ✓ Regenhaut
- ✓ pelzgefüllte Handschuhe
- ✓ Sicherheits-Zündhölzer
- ✓ Taschenlampe
- ✓ Ersatzbatterien

Nichts ist wichtiger für das Reise-Begehen als ausreichend mit Gerät und Lebensmitteln versehen und gut ausgerüstet zu sein. Wenn unsere Ausrüstung unzulänglich ist oder nicht den jeweiligen Umständen entspricht, wird daneben alles übrige scheinbar an Bedeutung verlieren. Also bereiten Sie sich gut vor! Beim EXPEDITIONS-AUSSTATTER finden Sie eine zusammenfassende Erörterung der KREATIVITÄT und ihres zerstörerischen Widerparts, der ANGST.



Eine Karte mit Erläuterungen zum allgemeinen Weg durch ein Problem ist gleichfalls dort erhältlich. Einer kurzen Anmerkung zu PLANUNGS-METHODEN - in der verschiedene Möglichkeiten und auf Sie abgestimmte Wege dargestellt sind - folgen mehrere Seiten mit allgemeinen REISE-TIPS. Notieren Sie die genau! Schon viele umsichtige Reisende sind vor Schrecklichem bewahrt worden, weil sie solche Hinweise und Warnungen beachtet haben.

Die letzte Abteilung des EXPEDITIONS-AUSSTATTERS enthält eine Bibliothek mit REISELITERATUR. Hier gibt es auch "Führer" zu den fremdartigen Sprachen und Ausdrucksweisen, auf die Sie womöglich fern von zuhause treffen könnten. Einige dieser "Führer" sind Beschreibungen ganz bestimmter Reisen, die bereits von anderen Reisenden unternommen worden sind, andere enthalten Ratschläge allgemeiner Art.

Nachdem Sie sich beim EXPEDITIONS-AUSSTATTER umgesehen haben, finden Sie es vielleicht nützlich, das restliche Buch bis zu dem Absatz EXTRA-TOUREN zu durchfliegen. Zum Schluß findet sich dort eine Anleitung, wie man ABSEHBARE ZIELE ins Auge faßt. Sie kann Ihnen schon beim Aufbruch zu Ihrer Reise von unmittelbarem Nutzen sein und Ihnen Zeit und Energie sparen.

Wenn Sie das ganze Buch durchgesehen haben, werden Sie eher in der Lage sein, die im Hauptteil ausgeführten Vorschläge für Reiserouten und Methoden nach Ihren eigenen Bedürfnissen abzuwandeln. Dann aber, so bitten wir dringend, sollten Sie wieder von vorn anfangen. Nehmen Sie sich Zeit und Ruhe, wenn Sie den Prozeß die ersten paar Male durchlaufen. Reisen macht viel mehr Spaß, wenn Sie nicht immer auf Trab sind.

WEGE zur Kreativität

Der PLANUNGS-PROZESS ist eine Folge von Vorgängen, die kreatives Verhalten von den Beteiligten verlangen. Er zielt darauf ab, bestehende Verhältnisse zu verbessern und klare Auswege aus dem jeweiligen Dilemma zu finden.

Um bestehende Verhältnisse verbessern zu können, muß man sich erstens über den problematischen Zustand (die allgemeine Situation oder die Sache, die verbesserungsbedürftig ist) klar werden, zweitens über die wesentlichen Faktoren des Problems und, drittens, über die Fertigkeiten und Methoden, die erforderlich sind, um den problematischen Zustand zu verbessern.

Kreativität kann als die Kunst oder auch die Wissenschaft bezeichnet werden, sowohl subjektiv als auch objektiv zu denken und sich zu verhalten. Kreativität ist eine Verbindung von Gefühl und Wissen, eine Wechselbeziehung zwischen dem, was wir empfinden oder spüren, und dem, was wir bereits wissen. Kreativer werden heißt: für beides offen sein, einen Zustand von Ganzheit für sich entdecken, der abweicht von der für unsere Gesellschaft so typischen überwiegend objektiven oder überwiegend subjektiven Persönlichkeit. Zum Beispiel: ein überwiegend objektiver Mensch nimmt die ihn umgebende natürliche und vom Menschen geschaffene Umwelt kurz wahr und entscheidet dann, inwieweit diese Erfahrung logisch und schön war. Der überwiegend subjektive Mensch reagiert in der Art eines nur auf das Hier und Jetzt eingestellten Sensoriums fortgesetzt und einzig aufgrund seiner sinnlichen Wahrnehmung und genießt diese Erfahrung, ohne sich viel um endgültige Schlüsse daraus zu kümmern. Wer diese beiden Verhaltensweisen miteinander verbindet, gewinnt mehr, als sie beide zusammen hergeben, nämlich: ein natürlicheres und bewußteres Gleichgewicht zwischen den Extremen. Eine solche kreative Ganzheit erlaubt es, uns selbst gewissermaßen "von oben" zu betrachten... unseren eigenen Weg zu finden und ihn auch zu gehen... unser Ziel zu bestimmen und uns darauf zuzubewegen: also sowohl den Anreiz zum Agieren zu schaffen als auch die Reaktion darauf zu erfahren. Lösungen von Problemen, die lediglich "funktionieren" und nichts sonst, kann man, obgleich sie sich manchmal nicht umgehen lassen, nicht als "kreativ" bezeichnen.

KREATIVE PROBLEM-LÖSUNGEN sind anders... Sie führen weiter, inspirieren, fordern heraus, sie bringen uns dazu, uns Probleme höherer Ordnung vorzustellen, oder liefern uns Modelle für die Lösung anderer - ähnlicher - Probleme. Sie stimmen uns ein auf die ihnen eigene Genauigkeit,



Deutlichkeit und Einfachheit. Kreative Problem-Löser wollen sich also nicht nur mit "Funktion" und "Statik" begnügen, sie haben von Berufs wegen das Bedürfnis, gewisse Voraussetzungen für Kreativität und für ein bewußtes Anderssein zu entwickeln, damit sie sich entsprechend verhalten können.

Es ist ganz einfach, diese Voraussetzungen für ein kreatives Anderssein aufzuführen und darzustellen, warum sie so wichtig sind. Aber es ist schwierig, solche Verhaltensweisen tatsächlich zu entwickeln, weil das in unserer Gesellschaft zu einem unaufhörlichen Kampf führt. Man wird dabei nicht selten vollkommen allein gelassen, und oft ist Undank der einzige Lohn.

Das "abnorme" Verhalten, das typisch ist für einen kreativen Menschen, kann von der "normalen" Gesellschaft als ungehobelt, als Mangel an Stolz, als schlecht angepaßt, als schlampig empfunden werden, ja, sogar als unpatriotisch und als Bedrohung für "Einrichtungen", die der Durchschnittsbürger sich geschaffen hat, um sein "durchschnittliches" oder "normales" Verhalten zu verewigen.

Die gleiche Gesellschaft, die bereitwillig ein kreatives "Produkt" akzeptiert, wird die kreative 'Arbeitsweise', die dafür erforderlich ist, hart bestrafen oder jedenfalls verleugnen, eben weil sie so untypisch für sie ist.



In Schulen, die auf die Verewigung des "durchschnittlichen", auf Erhaltung und Verwaltung hin orientierten Menschen angelegt sind, wird denn auch jede Andeutung eines Ganzheits-Verhaltens bestraft. Wir behaupten zwar, daß wir von unseren Schulen die Ausbildung der kreativen Fähigkeiten junger Menschen erwarten, lassen jedoch gleichzeitig weiterhin eine Haltung zu, die Disziplin über Entwicklung und also ein kreatives Wachstum unserer Jugend infrage stellt. Wenn das Erzeugnis Mensch dann als ein un-kreatives Durchschnittsexemplar aus einer solchen Beeinflussung hervorgeht, beklagen wir uns keineswegs, wir wandeln statt dessen einfach die Bedeutung von Kreativität ab und bezeichnen andere von der menschlichen "Norm" abweichende Tätigkeiten - wie zum Beispiel eine hohe kompensatorische Produktivität - als "kreativ". Der kreative Mensch aber entfernt sich in einem ganz besonderen Sinne von der Norm: er ist "anders als die andern" und wird daher von ihnen gemißbilligt und entmutigt.



PLANER GEBT ACHT! Wenn Eure menschlichen Beziehungen reibungslos verlaufen, so kann das zwei Gründe haben: entweder Ihr seid nicht kreativ oder aber Ihr habt Euch und Eure Umwelt daran gewöhnt, Euer von der Norm abweichendes Verhalten hinzunehmen.



Wie man Kreativität

ent- wickelt!

Menschen werden kreativer einfach dadurch, daß sie sich dessen, was sie tun, und der Wirkung dessen, was sie tun, auf ihre Umwelt deutlicher bewußt werden. Oder anders gesagt: Kreativität geht mit einem geschärften Bewußtsein für das eigene Vorgehen (als Prozeß) und die dabei angewandten Methoden Hand in Hand. Auf Sie gemünzt: Wenn Sie Ihre Position, bezogen auf das, was vorher war, und das, was noch kommen wird, klarer erkennen, wird Ihre Fähigkeit, sowohl von den größeren Zusammenhängen her als auch aus dem ganz spezifischen Aspekt einer Sache heraus eine Entscheidung zu treffen, zunehmen. Wenn Sie sich der einzelnen Stufen eines Prozesses mehr bewußt sind, können Sie genauer voraussagen, was als nächstes geschehen soll. Und Sie finden leichter die richtigen Methoden vorwärts-zukommen, wenn Sie sich bewußt machen, was Sie mit diesen Methoden erreichen wollen.

Ergänzend zur Ausbildung eines schärferen Bewußtseins für den Prozeß und die Methoden, gibt es noch einige weitere Schlüssel zur Kreativität:

1. Freisein von falschem Stolz
2. Vertrauen in den eigenen Erfolg
3. Schöpferische Unzufriedenheit
4. Ganzheit aus Gefühl und Verstand
5. Fähigkeit, Gewohnheiten zu beherrschen

Schlüssel 1

SELBSTDISZIPLIN ODER FREISEIN VON FALSCEM STOLZ

Selbstdisziplin oder, wie Bobby Seale es definiert, "ein gleichmäßiges Verhalten", ist nur ein anderer Ausdruck für das Freisein von falschem Stolz. (Falscher Stolz wird hier als umfassender Begriff für alle jene Behinderungen verwendet,

die mit einem Mangel an Selbstdisziplin zusammenhängen.) Den Kopf überheblich hoch zu tragen, ist ein destruktives Verhalten, das im Gegensatz steht zur Kreativität. Man sieht nicht gut in dieser Position und wird vom richtigen Erreichen eines Zieles abgelenkt. Falscher Stolz steht der Kreativität im Wege, weil er uns daran hindert, gewisse Schlüsselfragen zu stellen, und uns so des wichtigsten Instruments aller Wißbegier beraubt. Er schränkt die Möglichkeit von Meinungs- oder Richtungsänderungen ein und legt uns damit auf einen vorgefaßten und vorbestimmten Kurs fest.

Er läuft der echten Selbstlosigkeit zuwider, die unerläßlich ist, wenn man sich einer Sache wirklich "hingibt". Falscher Stolz - man kann ihn auch Dünkel nennen - schafft die Möglichkeit, unaufrichtig gegen uns selbst zu sein. Er gehört - wie Gier, Wollust, Faulheit, Neid, Völlerei und Haß - zu den sieben "Todsünden" und lenkt unsere Aufmerksamkeit von jeglicher Verbesserung ab.

Im Gegensatz zum Stolz ist Selbstdisziplin ein Verhalten, das Wahrheit und Wirklichkeit einbezieht. "Sich immer gleichbleibend zu verhalten", heißt, Mut zu Überzeugungen zu haben und frei zu sein von der Angst vor gesellschaftlichen Sanktionen. Es bedeutet, daß wir uns nicht scheuen, die Verantwortung für das, was wir sind, zu übernehmen, daß wir wissen, was wir wissen und was wir nicht wissen, und daß wir bereit sind, die notwendigen Schritte in unserer eigenen Entwicklung zu tun. Selbstdisziplin ermutigt uns dazu, immer mehr wissen zu wollen, immer feinfühler wahrzunehmen und eine Philosophie der echten Freiheit auszubilden... nicht einer Freiheit des falschen Stolzes, die sich auf Unabhängigkeit, Besitz oder Eigentum gründet. Durch Selbstbeherrschung stärken wir unsere Position unentwegt, durch Dünkel schwächen wir sie.

Selbstbeherrschung heißt nicht, daß man "seine Sache" gegen die Interessen der Gruppe betreibt, und auch nicht, daß man sein Vorgehen nicht den besonderen Situationen anpassen kann, in denen man sich jeweils befindet. Aber sie schränkt ein wirklichkeitsfremdes, unaufrichtiges oder ausweichendes Verhalten ein und bewahrt uns vor "freundlichen Lügen" und Selbstgerechtigkeit. Sie hält uns nicht davon ab, uns Aufgaben zu widmen, die wir für notwendig halten, wenngleich sie unbequem sind. Aber sie schließt aus, daß wir uns unnötig anstrengen, belanglose gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen.

2

VERTRAUEN IN DEN EIGENEN ERFOLG

Selbstsicherheit bedeutet nicht, daß man auf einem "Ego-Trip" ist. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist kein Freibrief dafür, den Kraftmeier zu spielen: es ist einfach



eine notwendige Voraussetzung für die weitere Entwicklung unseres kreativen Verhaltens. Machen Sie sich selbst Mut! Setzen Sie sich in Bewegung, das heißt: finden Sie Beweggründe! Wenn Sie darauf warten, daß ein anderer Sie in Gang bringt, werden Sie möglicherweise bald feststellen müssen, daß die Richtung Ihnen gar nicht liegt.



Statt Selbstvertrauen, diese notwendige Voraussetzung, zu entwickeln, verbringen wir oft viel Zeit damit, das Gesellschaftsspiel der Selbstverleugnung zu spielen: wir streiten unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten öffentlich ab, wir genießen die Beliebtheit des "Bescheidenen" und erklären ganz allgemein, wir glaubten kaum, daß wir es "schaffen" könnten. Für die Gesellschaft ist es ja kaum annehmbar, daß jemand Selbstsicherheit und eigene Überzeugungen ausbildet, während sie es für durchaus akzeptabel hält, daß einer zu erkennen gibt, wie tief er durch die Gruppe verletzt werden kann. Und unter solchem Druck sehen wir uns gezwungen, unserem Glauben an uns selbst nur "privat" Ausdruck zu geben. Das Ergebnis ist, daß uns langsam unsere Selbstachtung ausgetrieben wird. Je tiefer wir sie aber in uns vergraben, desto weniger hat sie Teil an unserem Verhalten. "Beginne, an deine eigenen kreativen Möglichkeiten zu glauben, und du wirst anfangen, kreativ zu sein!" ist daher eine unerläßliche Forderung, wenn man seine Kreativität steigern will.

SCHÖPFERISCHE UNZUFRIEDENHEIT

3

Im allgemeinen genügt es, heranzuwachsen, um dieses wichtige Attribut der Kreativität wenigstens zur Hälfte zu erwerben. Ein "zufriedener" junger Mensch ist etwas Ungewöhnliches. Unzufriedenheit ist ein Kennzeichen dieser Lebensstufe. Für junge Leute ist alles verbesserungsbedürftig. Aber in der Regel fehlt ihnen eine konstruktive Haltung, und das gibt schließlich den Ausschlag: das gesunde Ungenügen an der Welt verwandelt sich in permanente Nörgelei.

Mit dem Älterwerden läßt unsere Unzufriedenheit nach, wir lernen, daß in unserer Gesellschaft diejenigen, die Fehler aufdecken, den status quo der Normalen, der durchschnittlichen anderen stören. Man gewöhnt sich eine Taktik an, gewisse Dinge zu unterdrücken. Es ist besser, "keine Wellen zu machen", "das Boot nicht zum Schaukeln zu bringen", "schlafende Hunde nicht zu wecken". Man tut "gut" daran, unsichtbar zu bleiben und seine "Unabhängigkeit" zu genießen. Man tut "schlecht" daran, in Problemen zu machen. Das genaue Gegenteil von alledem gilt für die Entwicklung eines kreativen Verhaltens. Auf eine dynamische Situation muß eine konstruktive Haltung antworten, Unzufriedenheit ist die Voraussetzung für die Lösung eines Problems. Beides zusammen macht die Grundeigenschaft des kreativen Problem-Lösers aus: eine sich immer stärker entwickelnde konstruktive, schöpferische Unzufriedenheit.

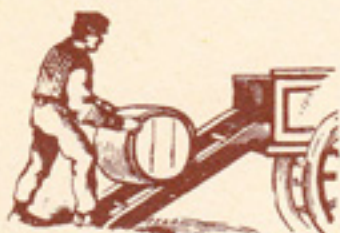
4

GANZHEIT AUS GEFÜHL UND VERSTAND

Jeder Mensch "hat ein Gespür" und jeder Mensch "weiß". Es ist ebenso natürlich, nach dem "Gefühl" zu gehen, wie verstandesmäßige Entscheidungen zu treffen. Dennoch ist es üblich, unsere Sensitivität zu unterdrücken und unsere intellektuelle Urteilsfähigkeit zu stärken. Es erscheint einfach "erwachsener" weil die meisten Menschen sich so verhalten. ABER WARTEN SIE EINEN AUGENBLICK! Wir wissen, daß kreative Leute anders sind als die meisten Menschen. Vielleicht also würden wir uns kreativer verhalten, wenn wir unsere Empfindungen nicht unterdrückten, sondern diesen "Gefühlen" vielmehr gestatteten, in die bewußte Welt unserer verstandesmäßigen Reaktionen einzudringen. Womöglich können wir dann sensitiv und "wissend" zugleich reagieren.

5

FÄHIGKEIT, GEWOHNHEITEN ZU BEHERRSCHEN



Was die meisten Leute daran hindert, sich kreativ zu verhalten, sind ihre Gewohnheiten. Eine Gewohnheit ist ein vorgefaßtes Verhalten. Wenn man Gewohnheiten hat, weiß man bereits, wie man etwas machen wird. Selbstverständlich gibt es gute und schlechte Gewohnheiten, die Beurteilung hängt davon ab, wie hilfreich oder hinderlich unsere Gewohnheiten sind für unsere Fähigkeit, Probleme zu lösen. Zum Beispiel basiert jede unbewußte Reaktion auf einem ehemals erlernten Verhalten, das nun zu einer Gewohnheit geworden ist und manchmal für uns und zu anderen Zeiten gegen uns arbeitet. Vom Beginn unseres Lebens an lernen wir und übermitteln dieses Erlernte unserem Gedächtnis. Später neigen wir dazu, uns in einer Weise zu verhalten, die das Erlernte reflektiert. Es ist völlig in der Ordnung, diesen verinnerlichten Anweisungen und Erfahrungen zu folgen. Tatsächlich wäre es unmöglich, es nicht zu tun...: das meiste, was wir tun, wird aus diesem Vorrat gespeist, dessen größten Teil wir bereits vor unserem achten Lebensjahr gelernt haben. Aber für den kreativen Prozeß ist es überaus wichtig, daß wir uns nicht von diesem erlernten Verhalten und der mit ihm verknüpften präformierten Einstellung zum Leben knebeln lassen.



In unserer Massengesellschaft ist Konformismus der kürzeste Weg, um von Mitmenschen anerkannt zu werden. Für sich zu bleiben, ist der sicherste Weg, zu einem Außenseiter zu werden. Wer kreativ ist, unterscheidet sich eben, ob er will oder nicht, von den andern... das heißt, wenn er wirklich kreativ ist, nämlich: ganz bewußt sich frei hält von falschem Stolz und dabei abenteuerlustig, selbstbeherrscht und selbstvertrauend ist, wenn es ihn brennend interessiert, immer wieder einen guten Ausweg aus problematischen Situationen zu finden, wenn er seine Fähigkeit, ein "ganzer" Mensch zu sein, entwickeln lernt.

Was Sie hindert, kreativ zu sein

Es gibt viele Gelegenheiten, unrecht zu haben. Aber nur sehr selten wird man dafür hart bestraft. Dennoch scheinen die meisten Menschen, aus Angst davor, unrecht zu haben, darauf zu warten, daß sie allwissend sind. Sie meinen, sie müßten Fachleute sein, ehe sie den Mund aufmachen dürfen oder in einer bestimmten Situation handeln können. Aber es scheint, daß es nur wenige unter uns gibt, die solche Welt-Experten werden. Falscher Stolz, Angst, Neid und Konkurrenzdenken halten uns also von der Kreativität fern. Wir blockieren unsere eigene Kreativität durch:

- die ANGST, Fehler zu machen
- die ANGST, für dumm zu gelten
- die ANGST vor Kritik
- die ANGST, ausgenutzt zu werden
- die ANGST, "allein" zu sein
(ein Mensch mit einer Idee ist notwendigerweise eine Ein-Mann-Minderheit)
- die ANGST, störend in Traditionen einzugreifen und Veränderungen zu bewirken
- die ANGST, an Tabus zu rühren
- die ANGST, die Sicherheit des Gewohnten zu verlieren
- die ANGST, von der Gruppe nicht mehr geschätzt zu werden
- die ANGST, wirklich ein Individuum zu sein

Angst



Angst

Angst zu haben, ist natürlich und normal. Es wäre falsch zu glauben, daß wir sie ganz und gar ausschließen können, wir würden es auch gar nicht wollen. Angst ist ganz einfach der innere Widerstand und die Unsicherheit gegenüber dem Unerwarteten oder das Ergebnis mangelnder Vorbereitung auf das zu Erwartende.

Angst hindert uns, unsere Kreativität zu entfalten, indem sie unsere Energien in falsche Bahnen lenkt und uns von dem, was zu ihrer Entwicklung nötig wäre, zurückhält. Wenn man sich statt auf das "Ich will nicht unrecht haben" auf ein "Ich will versuchen, das Richtige zu tun" konzentriert, kann man schon durch die positive Veränderung des Standpunktes dieses ganz allgemeine Hindernis vor aller Kreativität wegräumen.



Logik ist

Logik trägt wesentlich zum Verständnis bei, wie die Dinge organisiert sind und zueinander in Beziehung stehen, ebenso wie man Dinge selber organisiert und in Beziehung setzt. Logik liefert die Grundregeln für jegliche Organisation. Logik gibt einer sinnlichen Reaktion (oder einem "Sinn") Bedeutung. Kurz:

Logik ist sinn-voll.

(Ein geordnetes Wissen führt zu sinnvollem Fühlen.)

- LOGIK ist eine Grundlage
- LOGIK ist ein Führer
 - bei allen geistigen Tätigkeiten
- LOGIK ist frei von alltagssprachlichen Inhalten,
 - sie kennt keine Semantik
- LOGIK ist eher Syntax als Definition
- LOGIK ist Struktur
- LOGIK ist a priori, nicht a posteriori
- LOGIK ist eine Folge von Eingriffen
 - oder methodischen Umwandlungen
- LOGIK ist axiomatisch,
 - wenn sie mit zwei Werten zu tun hat
 - (richtig oder falsch) (entweder/oder)
- LOGIK setzt Wahrscheinlichkeiten,
 - wenn sie mit mehreren Werten zu tun hat
 - (wenn, dann, beides/und)
- LOGIK ist nicht metaphysisch, sie ist sehr real
- LOGIK ist die Grundlage
 - jeder wissenschaftlichen Methode
- LOGIK ist - für sich genommen -
 - eine geistige Übung
- LOGIK hat nur eine organisatorische Bedeutung
 - (Es ist eine ganz andere Sache, wenn
 - Bedeutungsinhalte einbezogen werden:
 - etwa bei Architektur, Physik, Psychologie usw.)
- LOGIK ist im Fluß
 - Sie nimmt mit wissenschaftlichen
 - Entdeckungen zu

Der PLANUNGSPROZESS ist eine REISE, auf der man Probleme löst



Da wir uns alle mehr oder minder häufig auf Reisen begeben, auf denen man Probleme löst, sind wir alle mehr oder weniger mit dem PLANUNGS-PROZESS befaßt. Je mehr wir davon verstehen, desto interessanter und bedeutungsvoller wird unsere Problemlösungs-Reise sein.

Planung läßt sich als Prozeß der kreativen Lösung von Problemen definieren, als Prozeß, der kreatives, konstruktives Verhalten voraussetzt. Planer sind Leute, die sich in Bezug auf problematische Situationen kreativ verhalten, Leute, die mit befriedigenden Lösungen für solche Situationen aufzuwarten pflegen. Turnlehrer und Geologen, freie Schriftsteller und vollmechanisierte Farmer, Filmemacher und Motorradfahrer, Audiophile und Liftboys, Xylophonspieler und Fernseh-Fans - sie alle lösen Probleme. Jeder löst Probleme. Nur: einigen gelingt es besser als anderen.

Der PLANUNGS-PROZESS - die kreative Lösung von Problemen - umfaßt eine Reihe oder richtiger: eine Folge von Ereignissen, Stadien, Phasen oder ENERGIE-STUFEN, wie wir sie nennen wollen. Man kann eine Planungs-Reise nicht beenden, ohne jede dieser Phasen hinter sich gebracht zu haben. Sobald wir sie alle aus eigener Erfahrung kennen, läßt sich der PLANUNGS-PROZESS insgesamt als eine Rundreise verstehen, die Absichten, Entscheidungen, Lösungen, Aktionen und Auswertungen einschließt. Es gibt sieben ENERGIE-STUFEN. Jede dieser Stufen ist eine Synthese aus vielen verschiedenen Prozeß-verläufen.

So sieht die logische Abfolge der in einem Planungs-Prozeß enthaltenen Vorgänge aus:

Problem erkennen



GRÜNDE FINDEN, UM WEITERZUMACHEN:
Anfängliche Absichten notieren, das Problem als Herausforderung akzeptieren, unsere Unabhängigkeit dem Problem gegenüber aufgeben und zulassen, daß das Problem zu einem uns einbeziehenden Prozeß wird.

analysieren



FAKTEN SAMMELN UND "GEFÜHLE" ENTWICKELN:
Sich über das A und O des Problems informieren, die "Umwelt" des Problems genau erkunden.

definieren



DIE WESENTLICHEN ZIELE BESTIMMEN:
Entscheiden, welches die Hauptfragestellungen bei diesem Problem sind, uns eine klare Vorstellung von den uns wichtigsten Zielen hinsichtlich der Problem-Situation bilden.

Ideen entwickeln



WAHLMÖGLICHKEITEN AUFZEIGEN, UM DIE WESENTLICHEN ZIELE ZU ERREICHEN:
Alle Wege ausfindig machen, die womöglich zu diesen Zielen führen könnten. Alternativen.

entscheiden



AUS DIESEN MÖGLICHKEITEN AUSWÄHLEN:
Die von uns definierten Ziele mit den möglichen Wegen, sie zu erreichen, in Beziehung setzen, die besten (der einzuschlagenden) Wege bestimmen.

erwirklichen

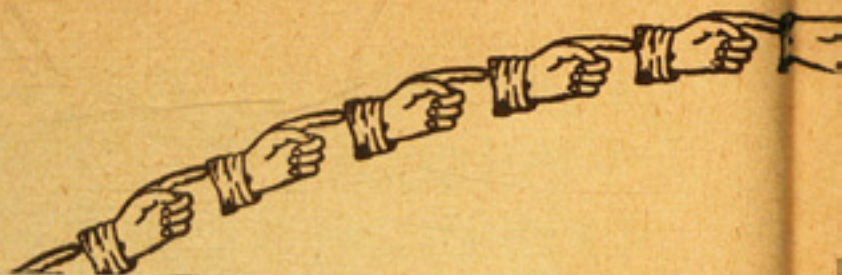


TÄTIG WERDEN (ODER EINEN TÄTIGKEITSPLAN MACHEN):
Die erkannten und ausgewählten "besten Wege" in Handlungen oder konkrete Formen umsetzen.

auswerten



AUSWERTEN UND NEU PLANEN:
Die Auswirkungen und Nebenwirkungen bestimmen, feststellen, in welchem Maß unsere Planung fortgeschritten ist.



analysieren

entdecken, was dazu gehört

die Situation umreißen



REISEROUTE des Universal Reiseführers

eine Motivation finden,
um anzufangen

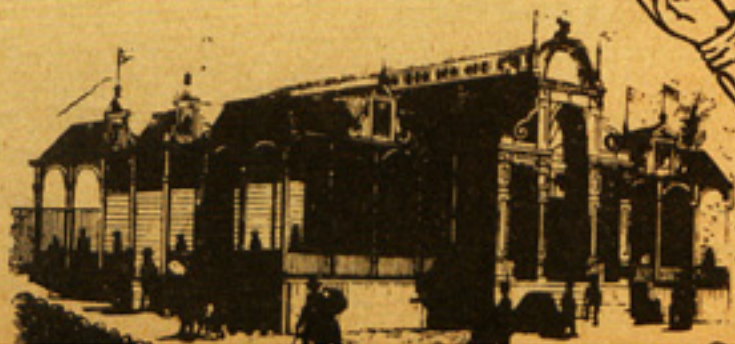
**Problem
erkennen**

Start

den ganzen Prozeß noch einmal durchgehen
weiterplanen

auswerten

Ziel





definieren

konzeptionelle Richtlinien ausarbeiten

verschiedene Wege finden,
die den Definitionen entsprechen

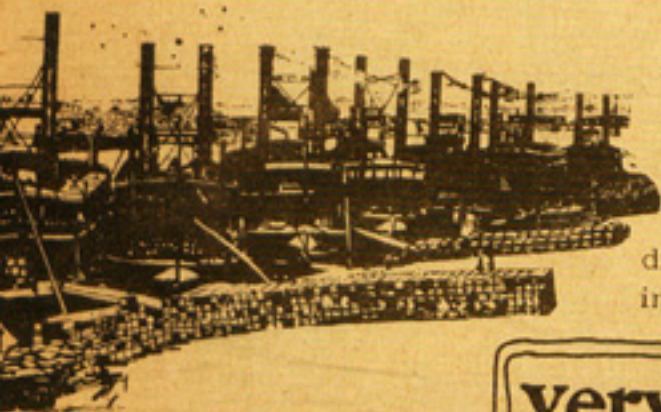
**Ideen
entwickeln**



Der kreative Prozess,
Probleme zu lösen
oder
PLANEND ZU ENTWERFEN
gleich einer Exkursion
oder
REISE!

entscheiden

auswählen, zwischen
den Angeboten entscheiden



die Entscheidung
in die Tat umsetzen



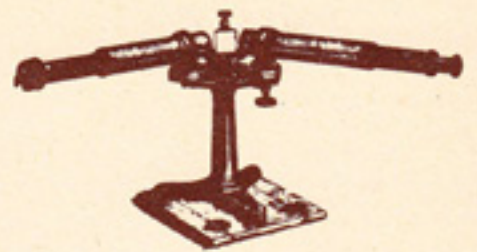
verwirklichen



Eine systematische Anleitung zu vermehrter Kreativität innerhalb eines Probleme lösenden Planungsprozesses hat vor allem die Aufgabe, uns von Ungewißheit, Ängstlichkeit, Verwirrung und anderen Unsicherheiten während unserer Reise zu befreien. Ein solcher Reise-Führer kann dazu beitragen, daß wir unseren Ausflug mehr genießen. Er macht es uns möglich, uns stärker auf unsere kreative Teilnahme am Prozeß zu konzentrieren statt auf die Frage, ob wir uns nicht eher von unseren vorgesetzten Zielen fort als auf sie zu bewegen.

Wer den PLANUNGS-PROZESS kennt und Gebrauch davon macht, kommt zu einem reicheren, zu einem erfüllten und produktiven Leben. Er nimmt ja damit auch das eigene Leben bewußt in die Hand und muß nicht nur passiv unter den Entscheidungen anderer und/oder unter natürlichen Zwängen leiden.

Der Planungs-Prozeß läßt sich auf sehr vielfältige Weise betrachten. Manche sehen ihn als linearen Vorgang, für andere verläuft er eher kreisförmig.



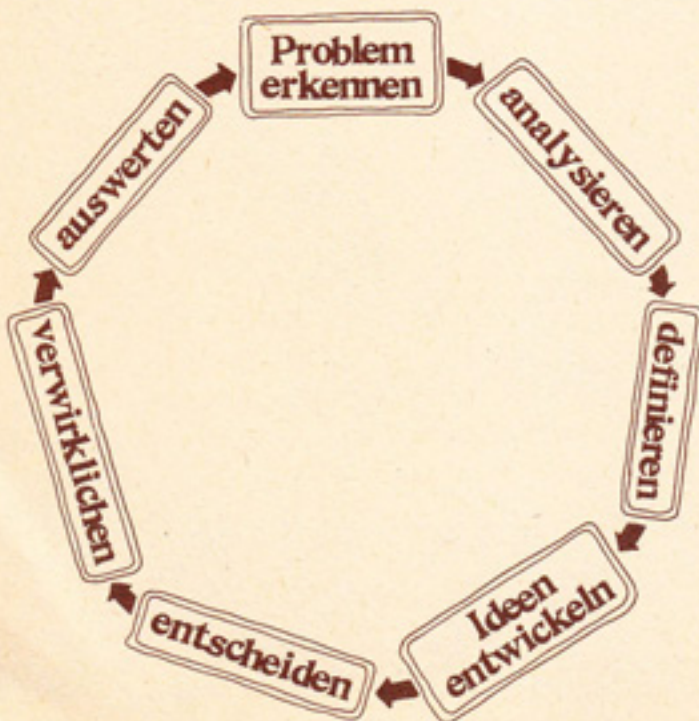
linear

Das eine ergibt sich in gerader Linie aus dem anderen.



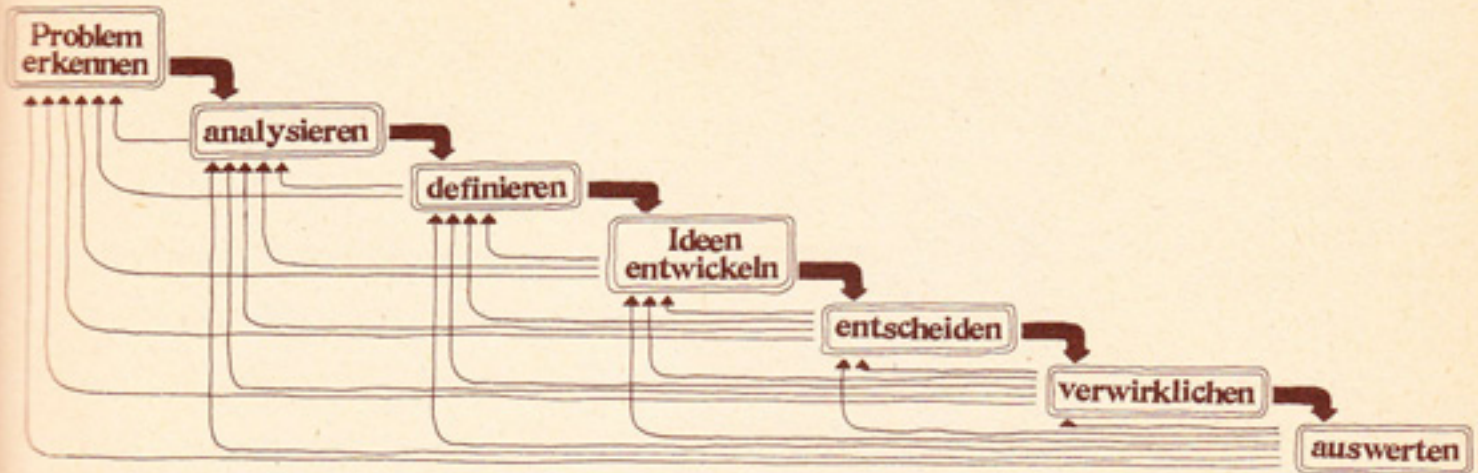
im Kreislauf

Es gibt eine Kontinuität, aber keinen Anfang und kein Ende. Mit der Lösung eines Problems scheint eine neue Problem-situation zu entstehen.



mit Rückkopplung

Wieder andere sehen den Planungs-Prozeß als ein fortwährendes Rückkoppelungssystem: Man tut keinen Schritt vorwärts, ohne immer wieder zurückzublicken, um sich zu kontrollieren, man schreitet fort, indem man sich ständig auf etwas Vorangegangenes zurückbezieht. Die einzelnen Stufen des Prozesses entwickeln sich gewissermaßen gleichzeitig, bis schließlich irgend ein entscheidender Faktor (Zeit, Geld, Energie usw.) den Prozeß beendet.



Und wiederum andere betrachten den Planungs-Prozeß als ein System von Verästelungen: Gewisse Vorgänge entscheiden über mehr als nur eine Richtung, der Fortschritt in einer Richtung wird wie bei einem Ausflug auf vielen Umwegen erreicht.



sich verästelnd

Tatsächlich macht es in der Praxis keinen allzu großen Unterschied, als was man den Planungs-Prozeß ansieht. Immer ist er eine Art Rundreise durch verschiedene Phasen. Sie nimmt irgendwo ihren Ausgang. Schreitet dann fort und führt an den Ausgangspunkt zurück. Wenn die Reise einigermaßen logisch fortgesetzt wird, führt sie als systematischer "Treck" durch alle Energie-Stufen. Wenn die Unternehmung einigen Sinn gehabt hat, nimmt sich der Ort, von dem man ausging, bei der Rückkehr anders aus, als man ihn verlassen hat. Die Reise ist durch neuartige Erfahrungen zu einem neuen und aufregenden Unternehmen geworden. Unter diesem Aspekt läßt sich der Planungs-Prozeß nicht nur kreis- oder schraubenförmig, sondern als eine unendliche Spirale aus aufeinanderfolgenden Rundreisen denken, dies könnte vielleicht eine Art Grundmodell abgeben, ähnlich wie das DNS-Molekül zum Grundmodell allen Lebens geworden ist.

Ein Wort über Methoden Probleme zu lösen

Inzwischen sollten Sie imstande sein, sich den Prozeß, in dem man kreativ Probleme löst (Planungs-Prozeß), als eine abwechslungsreiche mehr-stufige Erfahrung vorzustellen. Er schließt einen Ausflug durch sieben (7) verschiedene Energie-Stufen ein. Da das Reisen durch diese verschiedenen Phasen gelegentlich einfach und zu Zeiten auch wieder kompliziert ist, führt der gewiefte Problem-Löser einen Koffer voll verschiedenartiger Techniken oder Strategien mit sich, die ihm auf seinem Trip weiterhelfen können. Der umfassende Begriff für diese nützlichen Hilfsmittel heißt: Planungs-Methoden. Sie sind nichts als praktische Techniken, um von einer Phase in die nächste zu gelangen.

die **BESTE** Methode:
die **BESTEN**
SIE AM BESTEN
voranbringt!



Es gibt so viele Methoden, wie es Leute gibt, die Methoden brauchen. Eigene Methoden zu entwickeln, ist leicht, sobald man sich klar macht, daß sie nicht unbedingt kompliziert oder formvollendet sein müssen. Unsere bevorzugten Methoden heißen: "Nutz die Gelegenheit!" und "Schreib es auf!"

Eine allgemeine Regel für die Wahl einer Methode ist, diejenige zu finden und zu benutzen, die sowohl dem Problem als auch dem Problem-Löser am besten entspricht. Während einer problemlösenden Reise dieser Regel zu folgen und die Methoden sowohl dem Problem als auch dem, der es lösen will, anzupassen, stellt uns jedoch vor zwei ganz verschiedene Aufgaben. Etwa so, wie wir während einer Autofahrt der eigentlichen Reiseroute folgen und zugleich Umwege und mögliche Übernachtungen festlegen müssen. Gleich einem erfahrenen Reiseplaner, der sich die möglichen Routen auf der Landkarte ansehen und eine Anzahl Broschüren, Bücher oder Zeitungsartikel lesen wird, ehe er seinen Reiseweg festlegt, sollte der mit einem Problem Befaßte sich die folgenden Methoden ansehen. Er sollte versuchen, ihre einfachen Techniken zu begreifen, sich nicht scheuen, sie jeweils seinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen oder auch zusätzliche Methoden zu formulieren, die den ganz besonderen Anforderungen seines Problems entsprechen. Vernünftigerweise wendet man für kompliziertere Probleme auch komplexe Techniken an, während für schlichte Probleme ein einfacheres Instrumentarium ausreicht. Man würde ja jedenfalls auch zum Einkauf von Lebensmitteln keinen Möbelwagen benutzen, und ebensowenig würde man versuchen, die Ursache für eine ökologische Katastrophe aus flüchtigen und allgemeinen Eindrücken abzuleiten.

ICH
Ges
ot

Allgemeine Reise-Tips



BEVOR SIE SICH AUF DIE REISE BEGEBEN, um ein Problem zu lösen, möchten Sie vielleicht folgende Tips überprüfen, die uns von erfahrenen Reisenden übermittelt wurden.

ATTENTION! Merken Sie sich das Gesicht des erfahrenen Reisenden oben links im Bild. Seine Tips zu den Reisebedingungen, die Sie erwarten, sind unschätzbar!



Planen ist ein Prozeß, um unsere Träume zu verwirklichen. Wenn man erst einmal weiß, was man eigentlich verbessern will, wird man mit größter Wahrscheinlichkeit verschiedene Wege dafür finden.

Ein altes Zen-Wort besagt: "Wenn Du an einen Ort gelangen willst, mußt Du den Wunsch aufgeben, dorthin zu gelangen." Wenn man etwas zustande bringen will, muß man aufhören, darauf zu warten, daß es geschieht, und sich mitten in den Prozeß des Vollbringens begeben. Das Leben ist ein Prozeß, der viele zufällige Nebenergebnisse hat, die man "Produkte" nennt.

Kreative Menschen müssen sich positiv äußern und auch Probleme provozieren. Wer zu unabhängig ist und für sich bleibt, schränkt die Möglichkeit ein, neue Problemsituationen zu erfahren.

Auch wenn Planen "Träume verwirklichen" bedeutet, sollte der Planer darauf achten, daß er nicht zum "hoffnungslosen Träumer" wird.

Wenn man eine Reise beendet hat, ist man gerade nur soweit, die nächste zu beginnen. Das Leben ist eine Spirale. Jeder Abschluß ist zugleich ein Ende und ein Neubeginn.

Es ist wichtig, die Phasen des Planungs-Prozesses nicht punktuell oder zeitlich festgelegt aufzufassen. Besser ist es, sie sich als weite Bereiche vorzustellen, durch die wir hindurch müssen und in denen wir uns jeweils verschieden lange aufhalten. Wir begreifen den Prozeß auf diese Weise eher als umfassendes Lebenskonzept.

Verlieben Sie sich nicht in eine Idee. Es gibt so viele! Man sollte sie einfach verbrauchen. Erst wenn eine Idee in Wirklichkeit übersetzt ist, hat sie einen Wert.

Um Probleme besser zu erkennen, sollten wir sie als "verbesserungswürdige Situationen" betrachten.

Das "Reden über eine Sache" muß durch praktische Erprobung in der Balance gehalten werden. Theorie und Praxis müssen sich zu einer Ganzheit verbinden.

Verhaltensweisen verändern sich mit dem Zugewinn an praktischer Erfahrung. (Lernen durch Tun).

Wenn man etwas lernen will, muß man es einem andern beibringen. Niemand lernt so viel wie ein Lehrer.

Erfinden ist leicht. Aber es ist schwierig, Erfindungen brauchbar zu machen und sie in Gebrauch zu nehmen.

Es gibt zahllose Probleme, die unsere Kräfte in Anspruch nehmen könnten. Die Entscheidung, mit welchem man sich befassen kann und will, erfordert eine sorgsame Auswahl. Es ist vernünftig, sich darüber klar zu werden, daß man nicht die Zeit hat, sich mit allen Problemen zu befassen.

Entspannen Sie sich gelegentlich während des Problemlösungs-Prozesses. Man braucht Zeit, um etwas "auszubrüten", meinen einige Leute. Man braucht auch Zeit, damit Gedanken zu Verhaltensweisen werden.





Vermeiden Sie die Falle des Vorurteils. Vorurteil bedeutet: vorweg-urteilen, das Ergebnis kennen, ehe man überhaupt angefangen hat. Versuchen Sie ein Urteil hinauszuschieben, bis Ihnen alle Fakten bekannt sind.



Sich auf den Prozeß auszurichten, ist eine lebendige Art des Engagements und meistens weitaus produktiver, als nur das Endprodukt im Blick zu haben.



Versuchen Sie, sich nicht in eine Gewohnheit derart einzusperren, daß es Ihnen schwerfällt, sie aufzugeben. Gewohnheiten aufzugeben, ist unerläßlich, wenn man Probleme kreativ lösen will.



Je mehr Gelegenheit Sie haben, verschiedene Methoden anzuwenden, desto mehr wird Ihnen das auf die Dauer zugute kommen. Wenn Sie zu Fuß wandern und daneben auch Auto, Bus und Flugzeug benutzen könnten, werden sich aus dieser Kombination umfassendere Ansichten gewinnen lassen, als wenn Sie sich mit nur einem Mittel begnügen.



Wählen Sie nie eine Methode, von der Sie nicht überzeugt sind. Aber versuchen Sie sich klar zu machen, daß Sie häufig Neues erproben und es Ihrem Zweck anpassen müssen.



Die Sorge, nicht zu wissen, ob Sie es schaffen, läßt sich durch einen einfachen Stundenplan verdrängen.



Vorsicht: Wenn Sie eine Methode immer wieder anwenden, kann das Ihrer Kondition beim Lösen eines Problems abträglich sein. Probieren Sie für die einzelnen Phasen Ihrer Reise zur Lösung eines Problems mehrere Methoden aus.



Besser und einfacher als bis zum Ende des Trips mit der Auswertung zu warten, ist es, unterwegs zu notieren, was die Reise wert ist.



Machen Sie es zu Ihrem Zeitvertreib, Analogien zu finden. Greifen Sie irgendetwas zufällig heraus und finden Sie zehn Dinge, die damit in irgendeiner Weise vergleichbar sind. Vielfältige Beziehungen herzustellen, ist eine äußerst kreative Tätigkeit.



Subjektive Empfindungen gehen objektiven Erkenntnissen natürlicherweise voraus. Wir wissen nur durch Erfahrung, daß das, was wir fühlen, auch stimmt. Der Rest ist Vermutung oder Glaube.



Um eine richtige Entscheidung zu treffen, müssen wir uns manchmal in die Zukunft versetzen, damit wir "sehen", ob unsere Idee morgen noch sinnvoll ist.

Die Verjährungsfrist für Problemlösungen ist kurz. Weil Probleme nie für lange gelöst sind, ist das Lösen von Problemen ein Beruf mit glänzenden Zukunftsaussichten.

Wer sich bei der Lösung seiner Probleme am Prozeß orientiert und darüber - in Worten, Bildern, Plänen, Souvenirs usw. - Bericht erstattet, wird zu weit umfangreicheren Ergebnissen kommen als derjenige, der sich nur auf das Endergebnis konzentriert und keinerlei Notiz davon nimmt, wie er bei seinem eiligen Vormarsch sein Ziel erreicht.

Wer mit weitreichenden Problemen zu tun hat, muß allgemeine Grundregeln kennen. Wir sollten, wie Buckminster Fuller meint, "eine wirklich umfassende Strategie entwickeln, um das Ganze einzubeziehen".

Für jede einzelne Situation müssen wir rasch entscheiden, wofür wir uns verlassen können und worauf nicht. Abhängig und unabhängig Variable müssen erkannt und klassifiziert werden.



Allgemeiner Sprachführe

DER PLANUNGS-PROZESS IST

- ein PROZESS, um Ziele zu maximieren
- ein PROZESS, um Vorhaben zu optimieren
- ein PROZESS, um Absichten zu realisieren
- ein PROZESS, um Absichten zu formulieren
- ein PROZESS, um Träume zu verwirklichen
- ein PROZESS einer erhofften Verbesserung
- ein PROZESS, um aus der Analyse mittels eines Konzepts zur Synthese zu gelangen
- ein PROZESS, bei dem Dinge auseinandergenommen, begriffen und wieder zusammengesetzt werden
- ein PROZESS, bei dem Fakten in eine verbesserte Realität eingefügt werden
- ein PROZESS, bei dem eine Vorhersage sich erfüllt

PLANUNGSMETHODEN

TECHNIKEN

INSTRUMENTE ZUR LÖSUNG VON PROBLEMEN

STRATEGIEN

WEGE UND MÖGLICHKEITEN, ETWAS ZU TUN

RICHTUNGEN BEIM FORTSCHRITTEN EINES PROBLEM-LÖSUNGS-PROZESSES

TRICKS

PHASEN DES PLANUNGS-PROZESSES

TÄTIGKEITEN BEIM KREATIVEN PROBLEM-LÖSEN
SCHRITTE ZUM ZIEL
ANALYSE-SYNTHESE
FOLGE VON EREIGNISSEN BEIM PROBLEM-LÖSEN
KONTROLLPUNKTE BEIM FINDEN VON LÖSUNGEN
STUFEN DES ENGAGEMENTS
ENERGIE-STUFEN
STADIEN DES ERREICHTEN

DER KREATIVE MENSCH

einer, der mit Möglichkeiten handelt
einer, der logisch seine Probleme löst
einer, der mit Gewohnheiten bricht
ein konstruktiv unzufriedener Mensch
ein antithetisch Denkender
ein Neuerer
ein furchtloser Abenteurer
eine ganzheitliche Person
ein Mensch, der sich gern exzentrisch gibt
ein Unberechenbarer
ein liebenswerter Trottel
einer, der sich anders verhält als die andern

Allgemeine Reise-Lektüre

Bloch, E.

DAS ANTIZIPIERENDE BEWUSSTSEIN
Suhrkamp (1972)

Bruner, J.

ON KNOWING
Athenium

DeBono, E.

THE FIVE-DAY COURSE IN THINKING
Basic

Fabun, D. (Hrg.)

ON CREATIVITY
Kaiser Alum. News

Holzkamp, K.

SINNLICHE ERKENNTNIS
Fischer-Athenäum (1975)

Laage, G./Michaelis, H./Renk, H.
PLANUNGSSYSTEME FÜR ARCHITEKTEN
Deutsche Verlagsanstalt (1976)

Landau, E.
PSYCHOLOGIE DER KREATIVITÄT
Reinhardt (1969)

Linneweh, K.
KREATIVES DENKEN
Karlsruhe (1973)

Luhmann, N.
ZWECKBEGRIFF UND SYSTEM-REALITÄT
Suhrkamp Taschenbuch (1973)

Mager, R.
LERNZIELE UND PROGRAMMIERTER UNTERRICHT
Beltz (1970)

Maslow, A.
PSYCHOLOGIE DES SEINS
Kindler (1973)

Raphael
THEORIE DES GEISTIGEN SCHAFFENS
S. Fischer (1974)

Schneider, M. (Hrg.)
INFORMATION ÜBER GESTALT
Bauwelt Fundamente 44 (1974)

Schoonmaker, A.
A STUDENT'S SURVIVAL MANUAL
Harper & Row

Schurig
ENTSTEHUNG DES BEWUSSTSEINS
Campus (1976)

Skowronek, H.
LERNEN UND LERNFÄHIGKEIT
Juventa (1969)



•Die•
...UNIVERSAL...

REISE
AGENTUR



Ein Magazin der Mittel
& Methoden, die Sie
weiterbringen von

☞ HIER ☞ DORT ☞

Wozu eine Reise-Agentur?

Wenn man eine Reise plant, um ein Problem zu lösen, sollte man sich an eine entsprechende Agentur wenden. Man kann da eine Menge verschiedener Methoden entdecken, wie man seinen Weg durch den Prozeß des Problemlösens auf eine kreativere Weise machen kann. Jede der sieben Abteilungen der Agentur repräsentiert eine der weiterführenden Stufen (von uns Energie-Stufen genannt) in der logischen Abfolge des Planungs-Prozesses. Zu jedem dieser Abschnitte finden Sie: eine Einführung, eine Reihe von denkbaren Methoden oder Techniken in Beispielen, die Ihnen helfen können, das jeweilige Stadium erfolgreich hinter sich zu bringen, einige besondere Reise-Tips, die sich auf die Umwelt dieses Stadiums beziehen, einen Sprachführer und eine kurze Liste mit nützlichen Hinweisen bzw. Reiseliteratur.

Obgleich es theoretisch zweckmäßig und im allgemeinen ideal ist, sich in der vorgezeichneten Reihenfolge von einem Stadium in das jeweils nächste vorzuarbeiten, läßt sich die Reihenfolge entsprechend den besonderen Erfordernissen des Problems und dessen, der es löst, selbstverständlich auch abwandeln. Letztlich erweist sich die Folge von Vorgängen als die einzig logische, die Ihnen und Ihrem Problem am meisten nützt.

Merke: Planungs-Methoden sind nichts als Mittel und Techniken, um gewisse Tätigkeiten zu erleichtern. Sie werden vermutlich die Methoden wählen und anwenden, die Ihren Bedürfnissen am besten entsprechen, und sicher auch versuchen, selbst welche zu erfinden. Indem Sie lernen, sich einer großen Anzahl verschiedener Methoden zu bedienen, erweitern Sie Ihre Fertigkeiten und Möglichkeiten, ein Problem kreativ zu lösen. So wie Ihre Fähigkeit, klarer und mit besserer Einsicht zu sprechen, zunimmt, wenn Sie Ihren Wortschatz erweitern.

Checklisten

Jeder ist immer auf der Suche nach der universal brauchbaren Planungsmethode. Checklisten aufstellen kommt diesem Wunsch sehr entgegen. Es ist nützlich, während des Planungs-Prozesses Listen mit Fragen und Antworten für alles und jedes anzulegen, was für die Arbeit auf allen sieben Energie-Stufen relevant ist.

Solche Aufstellungen umreißen die gesamte Problemsituation und sind wichtige Voraussetzungen für jeden Bericht über den Prozeß. Aber Checklisten sind nicht nur nützlich für Berichte, sie enthalten auch Hinweise für ein künftiges Vorgehen, für das, was man zu tun vorhat, für Orte, die man aufsuchen will, für Leute, die man treffen sollte usw. Wenn Sie die Mühe auf sich nehmen, eine Reihe von Checklisten anzufertigen, schaffen Sie sich damit ein Mittel, das ganze Problem rückblickend zu überschauen. (Es ähnelt einer anderen beliebten Methode, die als Program Evaluation Review Technique oder PERT bekannt ist. Dem Sinne nach: Programm-Auswertungs-Übersichts-Technik.) Es ist eine handliche Möglichkeit, die Ideen, die einem gerade kommen, kurz zu notieren, um sie zu einem späteren Zeitpunkt verfügbar zu haben. Wenn diese laufenden Notizen an Zahl und Umfang zunehmen, können sie neu geordnet und so zusammengestellt werden, daß sie die Behandlung des Problems als Ganzem vereinfachen und es in den einzelnen Teilbereichen durchschaubarer machen.

Checklisten unterscheiden sich eigentlich in nichts von Einkaufszetteln für den Haushalt. Sie helfen uns, unsere Tätigkeiten zu organisieren und vermitteln uns einen Überblick über die Situation mit allen ihren Erfordernissen, Merkmalen, Alternativen und Konsequenzen.



Touristen- Fallen

Aber Achtung! Es ist Vorsicht geboten auf Ihrer Problemlösungs-Reise...



Scheuen Sie sich nicht, sich auf Ihre Intuition zu verlassen. Sie bildet Ihren Wissens-Hintergrund, Ihre eigene abrufbare Datenbank. Intuition nennen wir hier unsere verinnerlichten Kenntnisse, die auf zurückliegenden Erfahrungen beruhen. Sie bestimmt unsere Reaktion auf neue Situationen, das heißt: diese Reaktion beruht auf dem, was wir aus dem Blickpunkt unserer alten Erfahrungen von der Situation halten. Es ist unsere Vergangenheit, die sich zum Richter unserer Zukunft macht.

Vertrauen Sie Ihrer Intuition und haben Sie Achtung vor ihr, aber erlauben Sie ihr nicht, in alle Ihre Entscheidungen einzugreifen. Machen Sie Gebrauch von beidem - von der neuen Analyse wie von der alten Erfahrung -, um alte und neue Situationen zu beurteilen.

Vermeiden Sie die mißliche Lage so vieler Touristen, die von einer aufregenden Reise ohne präzise Aufzeichnungen nach Hause zurückkehren (die sie unter dem Aspekt ihrer ursprünglichen Absichten hatten machen wollen).



Neulinge unter den Touristen kommen mit zwei Koffern voll schmutziger Wäsche zurück, mit ein paar halbleeren Reklameprospekten (wie man sie in Hotels oder Restaurants bekommt), einer Broschüre für einen Ausflug, den sie nie unternommen haben, ungeschriebenen Postkarten, einigen Dias vom "Eiffelturm im Nebel" und mit dem dringenden Wunsch, im nächsten Jahr wieder hinzufahren, um "nun alles richtig zu machen".

Der erfahrene Reisende hingegen führt jederzeit seinen Reiseplan und ein Notizbuch bei sich, um Namen und Adressen zu sammeln, Skizzen zu machen, ergänzende Informationen, Fotos, benutzte Fahrkarten, Programme usw. einzukleben. Wiederholungsreisen werden ergiebiger und vergnüglicher, da die Vergangenheit gewissermaßen schon die neuen Unternehmungen enthält.

Reisende, die losfahren, um ein Problem zu lösen, müssen sich auf ihre physische und geistige Gesundheit verlassen können. Man ist mit absoluter Sicherheit nicht in der Lage, sich voll zu engagieren, wenn man sich bewußt oder unbewußt nicht wohlfühlt.

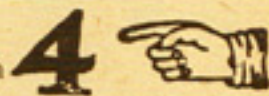


Warnung: Zerrütten Sie Ihre Nerven nicht mit zu viel Kaffee oder Tee.

Nehmen Sie keine fette, vitaminarme Nahrung mit geringem Nährwert zu sich (essen Sie ein Schinkenbrot mit hohem Proteingehalt statt einen Riegel Schokolade).

Glauben Sie nicht, daß Sie ohne Schlaf auskommen: Machen Sie, wenn Sie müde werden, ruhig ein Nickerchen, und setzen Sie erst dann Ihre Reise fort.

Hüten Sie sich davor, Ihre anfänglichen Fortschritte zu überschätzen. Es ist eine Falle! Meist müssen noch weite Strecken zurückgelegt werden.



Die "erste" Eingebung kann sich als Ihre "einzige" Idee herausstellen. Sie wird Ihnen viele Schwierigkeiten bereiten, wenn Sie sie nicht im Hinblick auf Ihre Absichten genau bewerten.

Wenn Sie das, was Sie tun, mit vollem Bewußtsein tun, können Sie Alternativen in Betracht ziehen und ständig Vergleiche mit Ihren Absichten und Zielen anstellen.



5

Lassen Sie sich weder durch die Größe noch durch die Geringfügigkeit einer Sache verschrecken. Es gibt Mittel, um mit fast allen Situationen fertig zu werden. Halten Sie Ausschau nach Hilfsmitteln, die für Ihre besondere Aufgabe taugen.

Ideen haben nur Wert, wenn sie sich logisch in Planungsabsichten verwirklichen lassen.

Erfahrung ist der beste Lehrer. Man kennt nur wirklich, was man als richtig für sich erfahren hat.



6

Je älter, erfahrener und gebildeter man wird, desto mehr weiß man und desto weniger meint man, sich auf sein "Gespür" verlassen zu müssen. Mit dem Alter und größerer Weltgewandtheit neigt man dazu, Sensitivität durch das Wissen zu ersetzen, das man in der Vergangenheit über sinnliche Wahrnehmung erworben hat. Man wird zu einem Alles-Wisser und einem Nichts-Spürer.

Erinnern Sie sich daran, daß Ganzheit beides erfordert: Sensitivität und Wissen. Das Unerwartete und Abenteuerliche zu tun, stimuliert die Wißbegier und das Anderssein.



7

Wenn eine Problemsituation entsteht...
dann tun Sie nicht, was normal wäre,
also fragen Sie nicht: "Was kann ich tun?"

Diese Frage wird Sie nur auf die Idee bringen, eine Situation klären zu wollen, die noch gar nicht eingegrenzt ist. Sie wird Sie in Richtung auf einen noch unbestimmten Ort abdrängen und Sie von dem Versuch ablenken, zu erkennen, was es mit dem eigentlichen Problem auf sich hat.

Fragen Sie statt dessen...

"Um welches Problem handelt es sich
eigentlich in dieser Situation?"

Die bewußte Analyse der Situation, die sich daraus ergeben sollte, kann es Ihnen erleichtern, ihre wesentlichen Elemente zu erkennen. Späterhin können dann Ideen von einiger Bedeutung mit den so entdeckten wirklichen Problemen in Beziehung gebracht werden, mit dem Resultat, daß sich wirksamere Entschlüsse fassen lassen.

... &

nun beginnt die Reise

Plötzlich gibt es Probleme



Das Lösen von Problemen ist eine vieles umfassende Beschäftigung. Ob es sich um wichtige oder unbedeutende, persönliche oder gesellschaftliche Problemsituationen handelt - wir alle sind in die eine oder andere verwickelt. Zum Beispiel: Was muß man tun, um einen Kurs gut hinter sich zu bringen? Welchen Gegenstand, welches Thema soll man sich für ein Projekt oder eine Studie aussuchen? Was soll man heute abend anfangen? Welche Farbe soll man wählen? Wie kann man den Hinterhof freundlicher gestalten? Wo soll man Geld hernehmen? In welcher Stadt soll man anfangen, nach einem Job zu suchen? Wie kann man die Umweltverschmutzung aufhalten? Wie und wo muß man anfangen, um ein sichereres Fahrrad zu konstruieren?

Situationen, die dazu auffordern, sich mit der Lösung des ihnen innewohnenden Problems zu befassen, bieten sich nicht immer so greifbar und klar an, daß man sich leicht tut. Im Gegenteil, die Wahrscheinlichkeit ist groß, daß sie eng mit anderen Situationen verflochten sind, daß sie gewissermaßen "maskiert" kommen und ganz harmlos erscheinen, daß sie sich hinter emotionalen Bedrückungen oder einem Wertkonflikt verbergen, oder daß sie von Schwierigkeiten herrühren, die sich aus der Art, wie etwas läuft (oder nicht läuft) ergeben. Deswegen wendet man womöglich viel Zeit und Energie auf den Versuch, dieses vor-problematische Durcheinander zu entwirren, ehe man überhaupt in das Anfangsstadium jeder Problemlösung gelangt, wo man das Problem als solches erkennt.

Obgleich uns Probleme von offensichtlich sehr verschiedener Erscheinungsform umgeben, unterscheiden sie sich eigentlich nur durch die spezifischen Situationen, in denen sie auftreten. Der Prozeß der Problemlösung ist immer der gleiche, man muß das Problem verstehen, und dieses Verständnis muß in die Tat umgesetzt werden (Analyse-Synthese). Dieser Prozeß umfaßt auch die Entscheidung darüber, wie stark man sich jeweils engagieren will. Das ist der große Unterschied: Einige Probleme scheinen so gut wie unlösbar, andere nehmen sich überhaupt nicht wie Probleme aus.



Einigen Problemen begegnen wir auf dem Weg zu einem Ziel

"Ich habe einen Kurs über Bauphysik belegt, und nun muß ich auch noch denken lernen."

"Ich wollte am Wochenende den Wagen reparieren, und nun bekomme ich die Ersatzteile nicht, die ich brauche."



Einige Probleme kommen von anderen auf uns zu:

"Sie werden Ihre Reise verschieben müssen, bis diese zusätzlichen Zeichnungen fertiggestellt sind."

"Es tut mir wirklich leid um Ihren Wagen. Ich habe ihn einfach nicht sehen können, als ich zurücksetzte."



Wieder andere Probleme ergeben sich von innen heraus:

- aus moralischen Erwägungen:

"Ich muß etwas gegen meinen Drang tun, herumzugammeln statt zu studieren."

"Ich habe versprochen, morgen abend K. beim Wettbewerb zu helfen, und ausgerechnet morgen ist dieses tolle Konzert! Was tun?"

- aus Unzufriedenheit:

"Ich muß einen Weg finden, um meine triste Arbeitsumgebung etwas freundlicher zu machen."

"Es muß doch eine Möglichkeit geben, das Kantinenessen ein bißchen nahrhafter und schmackhafter zuzubereiten."

- aus dem menschlichen Bedürfnis nach Erfolg, Lob, Liebe usw.:

"Ich werde lernen, wie man eine Sauna baut."

"Ich habe vor, noch vor nächstem Sommer ein Experte in Agatha-Christie-Krimis zu werden."

"Ich werde das Gastzimmer streichen, damit man sieht, wie sehr mir an dem Besuch liegt."

**Welche
Situation beunruhigt Sie
besonders ?**

SICH AUF EIN PROBLEM EINLASSEN



Einführung

Die erste ENERGIE-STUFE, auf die man im Planungs-Prozeß klettern muß, ist bestimmt durch die Frage, warum und wie man SICH AUF EIN PROBLEM EINLÄSST.

Sich auf ein Problem einlassen heißt: die Verantwortung dafür übernehmen. Und damit Sie das tun können, müssen Sie sich freiwillig bereiterklären, Ihre persönlichen Bedürfnisse darauf so abzustimmen, daß sie zumindest zu einem Teil mit den bislang noch unbekanntem Erfordernissen des Problems übereinstimmen. Kurzum, sich auf ein Problem einlassen ist ein Akt der Hingabe. Es erscheint sinnvoll, vorher sorgfältig abzuwägen, ob ein solches Engagement möglich und von praktischem Nutzen ist. Sehr viele Leute stürzen sich mit den allerbesten Absichten in Probleme, nur um auf halbem Wege zu entdecken, daß sie entweder nicht das rechte Interesse oder nicht die rechte Befähigung haben, den Kampf bis zum Ende durchzustehen.

Ein bewußtes Sich-Einlassen auf ein Problem erleichtert es Ihnen festzustellen, ob Sie die Fähigkeit, die Zeit und die Energie dafür besitzen, und zu entscheiden, ob das infragestehende Problem sich in Ihre Prioritätenliste noch einfügen läßt oder nicht. Es ist immer sehr viel schwieriger, sich einem Problem zu entziehen, nachdem man sich engagiert hat, als von Anbeginn an eine Beteiligung abzulehnen. Eine eigene Motivation ist bis zu einem gewissen Grade für jede Anstrengung erforderlich. Es ist einfach eine Frage von Übersicht und Ausdauer. Wenn Sie sich aber bemühen müssen, ein über diese normale eigene Motivation hinausgehendes Interesse für ein Problem aufzubringen, sollte Ihnen klar werden, daß Sie nicht mit ihm "in Einklang" stehen, und Sie sollten es, sobald es praktisch möglich ist, fallen lassen.

Am Grad des Engagements läßt sich ermessen, wie sehr Sie sich auf ein Problem eingelassen haben. Wenn Sie mit dem Problem, das Sie lösen wollen, sozusagen eins werden, läßt sich ein starkes Engagement feststellen. Sie strahlen Ihre Bereitwilligkeit, sich des Problems anzunehmen, gewissermaßen aus. Jeder kann es erkennen.

Sich auf ein Problem einlassen ist die erste wichtigere Energie-Stufe auf unserer Reise zur Lösung von Problemen. Wir müssen diese Phase erfolgreich hinter uns bringen, ehe es folgerichtig weitergehen kann. Und das gilt für die ganze weitere Reise. Auch wenn es praktisch möglich ist weiterzumachen (ja, sogar einigen Spaß dabei zu haben und auch ganz wichtige Fertigkeiten, Fakten und Verhaltensweisen dabei zu lernen), ohne sich ganz auf die Klärung einer Problemsituation eingelassen zu haben, sollte man sich doch überzeugen lassen: Tiefergehende Kenntnisse und echtere Befriedigung lassen sich nur erreichen, wenn man die fragliche Situation ganz aufrichtig akzeptiert, und sich auf sie einläßt.

Der Sprachführer sagt dazu:

Der Vorgang, der hier mit "Sich auf ein Problem einlassen" umschrieben ist, wird oft auch bezeichnet als:

- erste Absichten darlegen
- sich das Problem aneignen
- sich einer Situation hingeben
- dem Problem eine selbständige Bedeutung einräumen
- das Projekt über eigene Interessen stellen
- die Verantwortung für das Problem übernehmen
- ihm Zeit und Energie opfern
- das Problem ernst nehmen
- sich für das Problem einsetzen
- sich das Problem ganz zu eigen machen
- versprechen, die problemauslösenden Bedingungen zu beseitigen
- dem Versuch einer Lösung zustimmen oder ihn gutheißen
- das Problem in die Liste der Prioritäten aufnehmen
- die Problemsituation bestätigen und sich ihr verpflichten
- das Problem zu einem Teil der eigenen Person machen
- sich gänzlich mit dem Problem identifizieren
- Motive feststellen, motiviert werden

Was bedeutet für Sie: "Ein Problem akzeptieren"?

Methoden, sich auf ein Problem einzulassen

Es gibt eine Reihe von Methoden, die Ihnen den Start erleichtern können. Sie zeigen Ihnen, wie man sich entschiedener auf ein Problem einläßt.

1. Methode: Ad Valorem oder auch: Aufwertung
2. Methode: Setzung persönlicher Prioritäten
3. Methode: Was kommt dabei für mich heraus?
4. Methode: Autosuggestion
5. Methode: Anpassung
6. Methode: Etwas aufgeben, um etwas zu erreichen
7. Methode: Wer ist zuständig?
8. Methode: Ich bin verantwortlich!
9. Methode: Ich bin das Opfer
10. Methode: Akzeptieren durch Analogieschluß
11. Methode: Sich exponieren (Methode des falschen Stolzes)
12. Methode: Sich öffentlich zu einem Problem bekennen
13. Methode: Was hält mich zurück?
14. Methode: Nach "Stanislawski"
15. Methode: Mit Gewohnheiten brechen

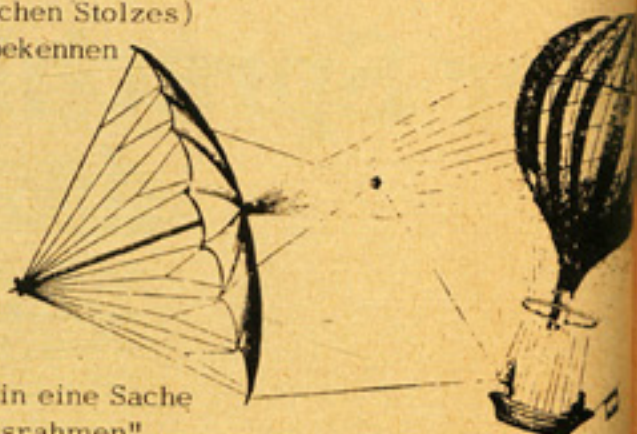
•
**Auf los!
geht's
los.**
•

1

AD VALOREM ODER AUFWERTUNG

Meistens bekommen Sie etwa das heraus, was Sie in eine Sache investieren: Ihre Stimmung, das heißt der "Gefühlsrahmen", in dem Sie etwas betrachten, bestimmt Ihr Vergnügen daran. Zum Beispiel: irgend ein billiger kleiner Gegenstand, den Sie für gewöhnlich gar nicht beachten würden, kann einen höheren Wert für Sie bekommen, weil er ein Geschenk ist von jemandem, den Sie lieben. Durch diese Assoziation steigt die Bedeutung des Gegenstandes womöglich zu der eines weitaus kostbareren Schmuckstückes. Ebenso kann ein Notizbuch, das durch sorgfältig gezeichnete kolorierte Skizzen etwas Persönliches bekommen hat, für den Eigentümer den Wert eines Projekts oder einer Studienarbeit erhöhen.

Und in gleicher Weise könnte sich die Bedeutung einer Problemsituation steigern, wenn Sie eine Möglichkeit finden, ungewöhnliche oder unangenehme Situationen auf irgendeine Weise aufzuwerten, zum Beispiel, indem die Situation für Sie persönlich an Wert gewinnt und dadurch auch Ihr Interesse an ihr steigt. Fragen Sie also: Wie kann eine Problemsituation für mich persönlich bedeutender werden?



**Aber
wie?**

2

SETZUNG PERSÖNLICHER PRIORITÄTEN

Man kann mit Hilfe einer einfachen Matrix ermitteln, was (nach eigener Voraussicht) das Problem Sie, im Vergleich zu anderen bereits bestehenden Anforderungen, an Zeit und Kraft kosten wird.

BEISPIELE

1. Stellen Sie zusammen, was das Problem von Ihnen fordern wird an: Geld, Zeit, Anstrengung usw. und tragen Sie diese Werte in der Horizontalen des Koordinatensystems ein.
2. Tragen Sie die übrigen Ansprüche an Ihre Existenz (Berufsarbeit, Verpflichtungen usw.) auf der Vertikalen ein.
3. Vergleichen Sie die beiden Spalten, und bezeichnen Sie Konflikte mit einem "x". Wenn die Konfliktsituationen überwiegen, entspricht entweder das Problem Ihrer gegenwärtigen Lebensform nicht, oder aber es sollten andere Dinge, die Ihre Zeit gegenwärtig beanspruchen, verändert oder ganz aufgegeben werden.

Diese Methode zeigt in einem einfachen grafischen Modell die gesamte Problem-Situation, der Sie gegenüberstehen, und liefert Ihnen auch einen Hinweis darauf, welche Chance Sie haben, sie zu bewältigen. Und denken Sie daran: Sich nicht kopfüber hineinstürzen!

3

WAS KOMMT DABEI FÜR MICH HERAUS?

Welchen Vorteil erhoffen Sie sich von Ihrem Engagement? Wie wird es sich für Sie auszahlen? Notieren Sie alle Vorteile, die Sie haben könnten, wenn Sie sich entschließen, die Verantwortung in Sachen des Problems zu übernehmen. Seien Sie so selbstsüchtig, wie immer Sie wollen. Denken Sie daran, daß unmittelbare Vorteile - wie Vergnügen, Anerkennung, Geld, Besitz und Geschenke - einen rascher zufriedustellen als mittelbare. Aber vergessen Sie nicht, andererseits die mögliche Ausbildung von Fertigkeiten, die Aneignung von Wissen und eine ganz allgemeine Veränderung Ihres Verhaltens, also alles das, was Ihnen in späteren Situationen zugute kommen kann, in Ihre Rechnung einzubeziehen. Zu guter Letzt muß jedenfalls der Gewinn die Kosten, die Ihnen entstehen, überwiegen, wenn sich Ihr Kräfteinsatz und Ihre Anstrengung lohnen sollen.

Halten Sie sich immer Ihre Abzahlungsverpflichtungen vor Augen, wenn Sie sich wirklich entschließen, das Problem zu akzeptieren. Das wird Sie immer wieder dazu ermutigen durchzuhalten, wenn es später einmal mühsam wird.

Da "Sich auf ein Problem einlassen" bedeutet, daß man die Verantwortung für etwas übernimmt, ist es klug, wenn Sie sich vorher darüber klar werden, ob in Ihrem Lebensplan noch Platz für eine weitere Verantwortung ist.



Ehe Sie sich entschließen, einen beträchtlichen Teil Ihrer Lebenszeit an ein Problem zu wenden, prüfen Sie, ob das Problem zu Ihren anderen Lebensplänen und zu Ihren Fähigkeiten paßt.



4 AUTOSUGGESTION

Dies ist eine Methode, sich bei der Lösung eines Problems immer wieder zum Durchhalten zu überreden.

Begeben Sie sich an einen ruhigen Ort. Machen Sie allein einen Spaziergang, oder schließen Sie irgendwie sonst die Welt mit ihren Menschen und Problemen aus. Befreien Sie Ihren Geist von allem. Entspannen Sie sich. Verhalten Sie sich ganz still, und versuchen Sie, Ihre ganze Umwelt abzuschütteln. Ihr Körper sollte sich zuerst schwer anfühlen, dann wie betäubt und dann, als schliefe er. Sobald Sie ganz entspannt und im Begriff sind einzuschlafen, lenken Sie Ihre Konzentration aus der Leere des Nichts auf die positiven Aspekte des Problems. Stellen Sie sich vor, wie gut es wäre, wenn es gelöst würde. Wie erregend es ist, sich bei einer solch wichtigen Aufgabe engagiert zu wissen. Malen Sie sich das Wohlgefühl aus, das Sie empfinden werden, wenn Sie an dieser Aufgabe weiterarbeiten. Denken Sie an eine der möglichen Belohnungen für die Lösung des Problems. Wachen Sie allmählich wieder auf, und machen Sie sich wieder an die Arbeit. Der gesamte Vorgang braucht nicht mehr als fünf Minuten in Anspruch zu nehmen, kann aber auch eine Stunde dauern und läßt sich während Ihrer Beschäftigung mit dem Problem so oft wie nötig wiederholen. Einige nennen das "Beten". (Näheres zu dieser Methode finden Sie unter: "EXTRA-TOUREN".)

5 ANPASSUNG

Der rascheste und leichteste Weg, an einer Sache teilzunehmen, ist, sich ihr so sehr wie möglich anzugleichen. Passen Sie sich einem Problem an, und Sie werden das für die Annahme einer Problem-Situation nötige Verhalten an den Tag legen. Tragen Sie sozusagen die Kleider des Problems, sprechen Sie seine Sprache. Gehen Sie dahin, wo es sich am liebsten aufhält, essen Sie seine Nahrung, singen Sie seine Lieder. Schmücken Sie sich mit seinem Motto. Seien Sie so sehr wie möglich das Problem.

Wenn Ihren Freunden auffällt, wie sehr Sie Ihrem Problem ähneln, sind Sie auf gutem Wege zur nächsten Energie-Stufe.

6 ETWAS AUFGEBEN, UM ETWAS ZU ERREICHEN

Die Zen-Philosophie meint, daß, wenn man etwas erreichen will, man es aufgeben muß. Das heißt, wenn Sie etwas haben wollen, müssen Sie aufhören, sich auf den Besitz einer Sache und auf Ihr Habenwollen zu konzentrieren (Ausrichtung auf das Endprodukt oder Ergebnis), und müssen anfangen, sich auf das Wesen der Sache zu konzentrieren und auf das, was zu tun ist, um sie zu gewinnen (Ausrichtung auf den Prozeß).

Wenn Sie ganz "da" sind beim Start zu einer Problemlösung, lassen Sie sich von Ihrem Gefühl weitertragen.



Wer sich auf ein Problem einlassen will, muß frei von falschem Stolz, anpassungsfähig und tolerant sein und braucht viel Eigeninitiative.

BEISPIELE

1. Wenn die Problem-Situation von Ihnen fordert, sich 1.000 Dollar zu beschaffen, "geben Sie es auf". Beschäftigen Sie sich statt dessen damit, Geld zu verdienen, indem Sie aus Ihrem Hobby Gewinn schlagen oder sich mit irgendetwas befassen, das Geld bringt. Indem Sie so Ihren Wunsch "aufgeben", werden Sie vermutlich am Ende mehr als nur die 1.000 Dollar haben, die Sie ursprünglich als "Produkt" oder Ziel im Sinne hatten.
2. Wenn Ihr "Problem" der Entwurf eines Hauses ist, "geben Sie ihn auf". Beschäftigen Sie sich mit allem, was ein Haus zu einem guten macht. Es wird Ihnen sehr bald gelingen, ein gutes Haus zu entwerfen.

7

WER IST ZUSTÄNDIG?

Es gibt nur eine Alternative im Leben: die Dinge hinzunehmen, wie sie sind, oder aber die Verantwortung für ihre Veränderung auf sich zu nehmen.

Wir beeinflussen unsere Umwelt durch unsere fortwährenden Entschlüsse, Veränderungen zu akzeptieren, die unsere Bedürfnisse besser befriedigen. Sobald Sie erkennen, daß eine Situation verbessert werden muß (etwas, das uns unnötig beeinflusst), stehen Sie vor der Wahl, entweder bewußt mit dieser Situation zu leben oder aber die Aufgabe auf sich zu nehmen, diesen Einfluß auf Ihr Leben zu beseitigen. Eine Methode also, die Sie dazu ermutigen kann, ein Problem zu akzeptieren, ist, sich beständig zu fragen: Wer eigentlich ist für mein Leben verantwortlich? Und sich klarzumachen, daß nur dem Freiheit und Selbstbestimmung zufallen, der selbst die Verantwortung übernimmt, sein Leben nach seinen eigenen Absichten zu ändern.

8

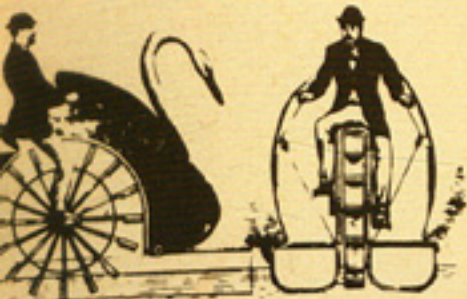
ICH BIN VERANTWORTLICH!

Verglichen mit schwierigen sozialen, menschlichen und ökologischen Situationen, wiegen die Mühen und Verantwortlichkeiten, die mit den meisten Problemen verbunden sind, leicht. Um sich nur eine Vorstellung davon zu machen, wie leicht die Last unseres eigenen Problems ist, sollte man sich in wirklich schwere Belastungen hineinversetzen. Spielen Sie das Rollenspiel so realistisch wie möglich durch, und stellen Sie sich das Kopfzerbrechen vor, das eine wirklich komplizierte Lage verursacht.

Denken Sie sich eine Arbeit, die Sie um keinen Preis machen möchten, und bilden Sie sich ein, daß Sie sie übernehmen müßten. Sie werden feststellen, wie vergleichsweise einfach Ihre Aufgabe ist!



Halbherzige Annahme eines Problems führt zu halben Lösungen.



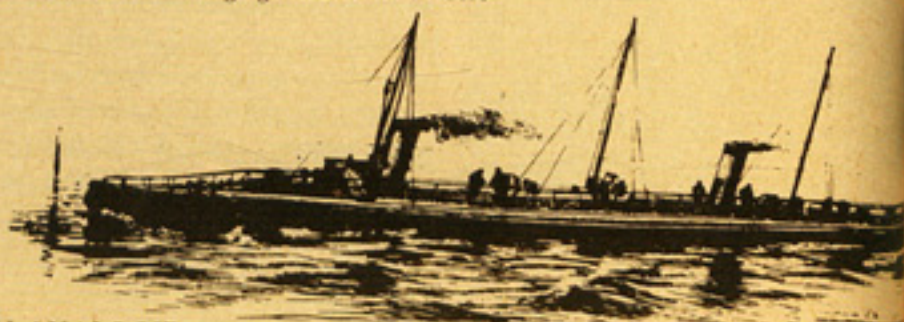
9

ICH BIN DAS OPFER

Um eine starke Motivation zu bekommen, die Situation, der man sich gegenüber sieht, zu verbessern, sollte man sich vorstellen, man wäre das Opfer der allerschlimmsten Folgen, die entstehen könnten, falls die Situation sich nicht ändert.

BEISPIEL

Nehmen Sie an, Sie wollten anderen klarmachen, in welchem Maße das Verbrennen von Müll und Papier in Kaminen die Umwelt verschmutzt. Stellen Sie sich vor, daß 50 000 neue Eigenheime mit großen offenen Kaminen gebaut würden. Stellen Sie sich weiterhin vor, daß die Müllabfuhr streikt und daß jeder neugebaute Kamin zu einer privaten Müllverbrennungsanlage wird. Stellen Sie sich noch viel mehr "Smog" am Himmel vor, als es jetzt schon gibt usw. Führen Sie Ihren Angriff weiter auf dieser Linie, und Sie werden in Ihrer Vorstellung hinreichend Gründe für ein sofortiges Vorgehen finden. Je schlimmer Sie sich die Folgen denken, um so stärker könnte Ihr Engagement werden.



10

AKZEPTIEREN DURCH ANALOGIE

Wenn es Ihnen schwerfällt, sich auf eine Problemsituation einzulassen, machen Sie sich klar, wie andere Leute mit ihrer Situation zurechtkommen. Durch Analogieschluß können Sie dann vielleicht auch Ihr Problem leichter akzeptieren. Wenn Sie einen von Ihrer eigenen Situation sehr entfernten Gegenstand auswählen, werden Sie vielleicht unbefangener sein.

BEISPIELE

Wie nimmt ein Toaströster den Toast an?

Er erleichtert es durch eine breite Drucktaste.

Er kann eine Scheibe Brot ganz in sich verschwinden lassen.

Er konzentriert seine ganze Wärmeausstrahlung auf alle Flächen des Toasts.

Er nimmt - innerhalb gewisser Grenzen - verschiedene

Arten von Brot und Größen von Brotscheiben an.

Er macht seine Sache nie halb, es sei denn, er ist kaputt.

Sie können auf einen Baum klettern, den Stamm, an dem Sie sich festhalten, loslassen und sich auf einen Zweig stellen, aber Sie werden nie erfahren, wie Fliegen ist, wenn Sie nicht wirklich abspringen.

WEITERE BEISPIELE

Wie nimmt eine Tür Leute an?

Wie nimmt eine Katze Zuneigung an?

Wie nimmt ein Baum den Winter an?

11 SICH EXPONIEREN

Eine häufig benutzte Technik, um seine Willensstärke aufzumöbeln, ist die, sich in eine Lage zu bringen, wo man "das Gesicht verlieren" würde, wenn man versagt. Bei dieser Methode sammelt man gewissermaßen Zeugen um sich, das heißt, man gibt öffentliche Erklärungen vor Leuten ab, von denen man erwartet, daß sie einen beim Wort nehmen. Wer sich so an eine Sache kettet, wagt nicht aufzugeben.

BEISPIEL

Teilen Sie fünf (5) von Ihnen hochgeschätzten und wichtigen Leuten Ihre Absicht mit, sich auf ein bestimmtes Problem einzulassen. Setzen Sie sich ganz realistische Termine. Sagen Sie ihnen, daß es Ihnen ernst ist. Lassen Sie sich wirklich so darauf ein, daß es schwierig für Sie sein würde, sich wieder zurückzuziehen, und Sie werden sich zwingen durchzuhalten, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben.

12 SICH ÖFFENTLICH ZU EINEM PROBLEM BEKENNEN

Diese Methode ist eine Variante der vorhergehenden. Es bedurfte großen Mutes für die Unterzeichner der Unabhängigkeitserklärung, ihre Namen unter ein Dokument zu setzen, das die bisherige Regierung stürzte. Aber ihre Unterschriften beweisen, daß sie voll und ganz hinter ihrer Überzeugung standen. Vielleicht kann ein ähnlich geartetes Dokument es Ihnen erleichtern, die Verantwortung für Ihre eigene problematische Situation zu übernehmen.

BEISPIEL

Schreiben Sie nieder, warum Sie die Lösung Ihres Problems für eine Gelegenheit halten, Ihre Energie einzusetzen. Formulieren Sie es in der Art eines längeren Leitsatzes. Wählen Sie ein großes Format, schreiben Sie klar und deutlich und hängen Sie es in Ihrer Nähe auf, so daß Sie und andere es sehen können. Vielleicht könnten Sie sogar einige Fotokopien anfertigen und sie an zehn (10) Leute verteilen, die Ihrer Ansicht nach interessiert daran sein könnten.

Die Fähigkeit, sich der Dinge anzunehmen, ist bei allen Menschen verschieden. Alle Probleme sind relativ und hängen von der persönlichen Situation ab. Für jemanden, der hungert, ist das Problem der Luftverschmutzung irrelevant.



13 WAS HÄLT MICH ZURÜCK?

Die vier Hauptgründe, abgesehen von physischem Unvermögen oder mangelnden Fertigkeiten, sich nicht auf ein Problem einzulassen, sind folgende:

1. Es wäre eine Strafe, oder es erscheint zumindest so.
2. Es wäre vorteilhafter, etwas anderes zu tun, oder es scheint zumindest so.
3. Man begreift nicht, warum es so wichtig ist, sich damit zu befassen.
4. Es gibt andere Probleme, die Vorrang haben oder im Wege sind.

Um mit diesen Hindernissen fertig zu werden, muß man zunächst feststellen, gegen welche von ihnen sich etwas unternehmen läßt. Dann kommt es darauf an, sich zu überlegen, wie man die Sache je nach Gelegenheit am besten handhabt... das heißt, Sie sollten versuchen, sich jeweils für ein unerwünschtes Verhalten zu bestrafen oder für ein erwünschtes zu belohnen. Indem Sie sich selbst autorisieren, Ihr Verhalten bewußt zu überprüfen, wird alles, was Sie tun und wie Sie es begründen, auch in einem allgemeineren Sinne wichtig.

14 NACH "STANISLAWSKI"

Constantin Stanislawski, der russische Theaterdirektor und große Regisseur, der für seine Methode und seine Grundsätze bekannt ist, hat einige ausgezeichnete Ratschläge bereit, wie man sich auf eine Aufgabe einläßt. Er schreibt, daß er sich "zeremoniös" verhalte, daß er die Aufgabe "zu einem denkwürdigen Ereignis" mache, - daß er der Situation "mit Achtung und Ehrerbietung" begegne. Er empfiehlt - im Hinblick auf die Situation -, leichtsinnig und feuerköpfig zu sein und sich ihr - so als habe sie nahezu magische Kräfte - anheimzugeben, - sich von ihr tragen zu lassen, statt sich vorzustellen, man müsse ihr entgegentreten oder sie "manipulieren". Er ermahnt uns, unsere Vorstellungen und unsere verallgemeinerten Ansichten von der Situation fallen zu lassen und ihr mit Offenheit und Liebe zu begegnen.

15 MIT GEWOHNHEITEN BRECHEN

Die Bereitwilligkeit, sich auf etwas einzulassen, verlangt Anpassung an neue, ungewohnte Situationen. Dabei sind uns meist unsere Gewohnheiten im Wege. Zum Beispiel: Sie sind nicht bereit, sich in dem, was Sie zu tun gewohnt sind oder was Sie zu tun vorhatten, zu ändern. Sie schätzen es nicht, sich von dem Problem sagen zu lassen, was Sie tun sollen.



Es ist ein hoffnungsloser Irrtum, wenn man auf eine todsichere Lösung wartet, ehe man sich bereit erklärt hat, das Problem zu lösen. Wenn Sie sich so verhalten, treten Sie bereits mit fertigen Entscheidungen in den Prozeß zur Lösung des Problems ein und haben keine Alternativen.

Bereits der bloße Entschluß,
wirklich ein Projekt zu beginnen,
läßt Ihre Chancen wachsen,
es auch zu Ende zu bringen, und
stärkt das Vertrauen in Ihr
Durchhaltevermögen.



Sich auf ein Problem einlassen
gleicht dem Unterschreiben eines
Kaufvertrags für ein altes Haus.
Es wird Ihnen viel Arbeit machen,
dafür haben Sie aber die Sicherheit,
daß es Ihnen gehört.



Nachdem Sie Ihre langfristigen Ziele festgelegt und entschieden haben, daß ein bestimmtes Problem in Ihr Leben hineinpaßt, werden Sie alle Gewohnheiten, die Sie von Ihrem Problem abhalten könnten, aufgeben und - wenn auch unter Mühen - neue entwickeln müssen.

REZEPT

Notieren Sie die Gründe, warum Sie keine Lust haben, sich mit diesem Problem zu befassen, oder warum Sie sich davor scheuen. Diese Aufzeichnung wird vermutlich alles enthalten, was Ihre gegenwärtige Lebensweise angenehm macht.

Als nächstes: nehmen Sie sich Punkt für Punkt dieser Liste vor und versuchen Sie ganz bewußt, jeden einzelnen zu widerlegen und durch neue positive Verhaltensweisen Ihrem Problem gegenüber zu ersetzen. Es wird schwierig und aufregend sein, und es wird Ihnen Türen öffnen, durch die Sie einen leichteren Zugang zu Ihrem Problem finden.

BEISPIEL

Ich will dieses Problem nicht akzeptieren, weil:

1. es mich daran hindern wird, mit meinem Freund/meiner Freundin zusammen zu sein,
2. ich mein Geld schon anders angelegt habe,
3. das Problem sehr kompliziert zu sein scheint und ich größere intellektuelle Anstrengungen schon immer gehaßt habe.

Leute, die bereit sind, Gewohnheiten aufzugeben, meinen dagegen:

1. Stellen Sie das Verständnis und die Toleranz Ihres Freundes/Ihrer Freundin auf diese Weise auf die Probe!
2. Ordnen Sie Ihre finanziellen Angelegenheiten und Verpflichtungen neu!
3. Versuchen Sie herauszubekommen, ob das Problem wirklich so kompliziert ist, wie es Ihnen erscheint, oder ob Sie sich innerlich dagegen sperren.

Reiselektüre für den Anfang

Fromm, E.

DIE KUNST DES LIEBENS
Ullstein (1960)

Lecron, L.

SELBSTHYPNOSE
Keller (1967)

Suzuki, D. T.

DIE GROSSE BEFREIUNG
Fischer Taschenbuch (1975)

Tzonis, A.

DAS VERBAUTE LEBEN
Bauwelt Fundamente 39 (1973)

Feyerabend, P.

WIDER DEN METHODENZWANG
Suhrkamp (1976)

Wenn man sich nur tief genug auf eine Sache einläßt, findet man sich unwillkürlich auch in alles andere hinein.

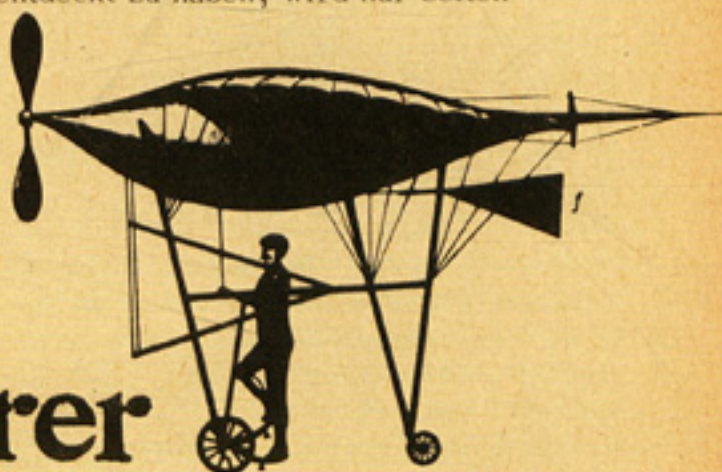


ANALYSE Einführung

Die beiden grundlegenden Aufgaben einer jeden ANALYSE, der nächsten Station auf einer folgerichtigen Reise zur Lösung von Problemen, sind: mehr über die Problem-Situation zu erfahren und alles, was man bereits über sie weiß, abzuklären. Während Ihres Aufenthalts im ersten Stadium haben Sie dazu vielleicht schon eine ganze Reihe neuer Möglichkeiten aufgedeckt und sich auch einiges vergegenwärtigt, was Sie bereits wußten (denn es ist ja höchst unwahrscheinlich, daß man sich auf etwas einläßt, von dem man so gut wie nichts weiß). Wenn dann aus Ihrem starken Engagement das Bedürfnis nach einer gründlichen Analyse entsteht, werden Sie anfangen, die deutlichen und vielfältigen Beziehungen zu erkennen, die in großer Zahl zwischen Ihrer eigenen Situation und der Problem-Situation bestehen. Zu diesem Zeitpunkt mag es Ihnen womöglich so vorkommen, als könnten Sie niemals aufhören, Informationen zu sammeln, zusammenzustellen, auszusortieren und zu vergleichen. Wenn Sie sich dann gezwungen sehen, sich zeitliche Grenzen zu setzen und den Umfang und die Art der Informationen einzuschränken, um sich nicht in allzu umfangreichen Studien zu verlieren und Ihre Entschlußfähigkeit nicht zu schwächen, sind Sie auf dem besten Wege, etwas zustandezubringen.

Eine ANALYSE ist unter Umständen ein langweiliger und trockener (wenn auch unerläßlicher) Aufenthalt auf dem Weg zu interessanteren Stationen Ihrer Reise. Aber auch diese Etappe kann interessant sein, weil Sie nämlich hier das meiste von dem erfahren, was Sie überhaupt lernen müssen. Hier zeigt sich, was Sie über Ihren Gegenstand wissen, und es wird Ihnen leicht fallen, etwas Neues hinzuzulernen; weil Sie das Wissen, über das Sie bereits verfügen, in Beziehung dazu setzen können.

Wie auf allen anderen Reise-Stationen, so kann es Ihnen auch bei der ANALYSE - wenn Sie erst einmal einen bewußten Gebrauch von ihr gemacht haben - passieren, daß Ihr Gewissen Sie dringend dazu auffordert, noch einmal einige Schritte zurückzugehen, um noch einige detaillierte Informationen einzuholen. Das zufriedene Gefühl, genug entdeckt zu haben, wird nur selten aufkommen.



Der Sprachführer sagt dazu:



Ein Problem analysieren wird oft auch bezeichnet als:

- das Problem isolieren
- einen Gegenstand erforschen und befragen
- Wechselbeziehungen und Muster feststellen
- die Beziehungen der Teile zum Ganzen untersuchen
- ein Problem sezieren oder auseinandernehmen
- Fakten und Meinungen sammeln
- alles über ein Problem herausfinden
- sich mit einem Problem vertraut machen
- die eigene Problem-Situation mit anderen Situationen vergleichen
- das Problem hinterfragen
- das Problem vor sich ausbreiten
- das Problem klassifizieren, einreihen, zuordnen
- die Elemente der Problem-Situation klassifizieren
- Einsichten ins Problem zu gewinnen versuchen

Was bedeutet für Sie: "Ein Problem analysieren"?

Die beiden grundlegenden analytischen Methoden sind 1) fragen und 2) vergleichen, das heißt: durch tätige Neugier Informationen finden und eine Sache mit anderen verbinden, um ein Beziehungssystem herzustellen. Alle analytischen Methoden sind Varianten dieser beiden Prototypen.

Methoden der Analyse

1. Methode: Grundfragen stellen
2. Methode: Trödeln
3. Methode: Entferntes und Unähnliches miteinander verbinden, auch Synektik genannt
4. Methode: Zurück zur Sonne!
5. Methode: Eigenschaften auflisten
6. Methode: Alles notieren, was man über ein Problem weiß
7. Methode: Was haben andere in ähnlichen Situationen getan?
8. Methode: Analytische Modelle
9. Methode: Morphologische Modelle
10. Methode: Koordinaten-Systeme
11. Methode: Nach Mustern suchen
12. Methode: Fachleute zu Rate ziehen
13. Methode: Absichten erweitern
14. Methode: Ideen abladen
15. Methode: Das Sensitivitäts-Spiel
16. Methode: Prokrustes spielen



1 GRUNDFRAGEN STELLEN

Um in eine Analyse einzutreten, braucht man nur eine Frage zu stellen. Aber eine Frage zu stellen, erfordert Mut. Man muß Angst und falschen Stolz abtun, um zu erfahren, was, warum, wo, wann und wer ist.

Die Grundfragen sind im allgemeinen:

Wer kann mir ein Problem lösen helfen?

Was ist bereits versucht worden, um dieses Problem zu lösen?

Gibt es dazu Literatur oder andere Hinweise?

Über welche Mittel und Möglichkeiten verfüge ich und was ist erforderlich?

Wo kann man Informationen herbekommen?

Was ist der ganze Umfang bzw. die "Welt" des Problems?

Auf welche Widerstände und Grenzen treffe ich und auf welche habe ich Einfluß?

Was ist erlaubt und was kommt nicht infrage?

Lassen sich Vorschriften ändern?

Wie
man ein
Problem
durch-
schaut

*Eine Analyse nimmt nie ein Ende,
wenn Sie ihr nicht ein Ende setzen.
Wissen-wollen ist ein endloser
Prozeß. Bedenken Sie, daß alles
miteinander zusammenhängt.
Setzen Sie eine bestimmte Zeitdauer
für die analytische Phase fest.*

2 TRÖDELN

Die Packratte sammelt wie die Krähe Gegenstände, die aus dem einen oder anderen Grund ihre Aufmerksamkeit erregen. Eine Analyse nach Packratten-Art ist eine rein zufällige Angelegenheit. Wenn man eine Analyse in voller Absicht auf diese Weise durchführt, läßt das vermuten, daß Zeit und Kraftaufwand dabei keine Rolle spielen. Für begrenzte kurze Zeiträume - innerhalb eines an sich logischen und systematischen Verfahrens - kann die Trödel-Methode von Nutzen sein.

BEISPIEL: Gehen Sie, während Sie sich mit Ihrem Problem beschäftigen, täglich eine Stunde irgendwohin, wo Sie noch nicht waren, und bringen Sie irgendetwas in Ihr "Nest" zurück. Benutzen Sie einen anderen Raum der Bibliothek, suchen Sie einen bisher unbekanntem "Ratgeber" auf, besichtigen Sie irgendein ungewöhnliches Laboratorium, machen Sie sich mit irgendeinem ganz anderen Problem bekannt usw. Kümmern Sie sich nicht um die Einordnung (all dieser Erfahrungen), das kann später geschehen. Seien Sie einfach eine Packratte und bringen Sie mit, was Ihnen interessant erscheint.

Später können Sie ein Spiel daraus machen, alle Stücke Ihrer "Sammlung" zu Ihrem Problem in Beziehung zu setzen, wobei Sie sich erinnern sollten, daß alle Dinge miteinander in Beziehung stehen.

3 ENTFERNTES UND UNÄHNLICHES VERBINDEN (SYNEKTIK)

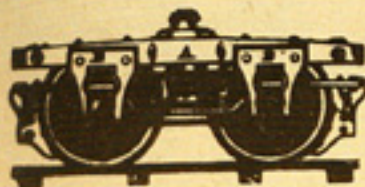
Tiefere Einblicke und neue Perspektiven gewinnen, heißt den Versuch machen, Dinge in einer ganz neuen Weise zu sehen. Man nennt das "Synektik" (siehe dazu auch das Kapitel "EXTRA-TOUREN"). Das Verbinden von scheinbar Unvereinbarem ist eine Methode, um neue Ansichten zu gewinnen.

Synektik fragt: "Was hat diese Sache mit jener gemeinsam?" und benutzt die entdeckten Ähnlichkeiten, um neue Gesichtspunkte zu beiden Vergleichsobjekten zu gewinnen. Bei dem forcierten Inbeziehungsetzen von scheinbar Unvereinbarem wird gefragt: "Was wird sich wohl ergeben, wenn man diese Sache mit jener verbindet?" Die Schlüsse daraus erlauben uns eine tiefere Einsicht in die Bedeutung der beiden Komponenten.

BEISPIEL: Analysieren Sie einen Kamin.

1. Was hat ein Kamin mit Cornflakes oder Porridge gemein?
Antwort: Beides erzeugt Wärme, indem Energie umgesetzt wird. Sie haben beide mit dem Verbrauch von Brennstoff zu tun, usw.

Niemand ist blinder, als wer sich zu sehen weigert. Eine Analyse legt uns auch nahe, unsere Sinne zu benutzen, um Fragen zu stellen und zu vergleichen.



2. Was würde entstehen, wenn man einen Kamin mit einem Tisch verbindet?

Antwort: Ein Tisch, auf dem man kochen könnte, ein Herd, an dem man auch Kaffee trinken kann, usw. Eine Herdplatte aus Pyrex, auf der man kochen und von der man essen kann. Oder ein Kamin, der Strahlungswärme durch einen gläsernen Abzug überträgt.

Jede Antwort bringt uns dem Verständnis des Problems und dem, was sich daraus ergeben kann, einen Schritt näher.

4 ZURÜCK ZUR SONNE

Da alle physischen Erscheinungen sich auf ursprüngliche Energiequellen zurückführen lassen, können Sie die Dinge analysieren, indem Sie ihre "Geschichte" bis zu ihrer natürlichen Quelle und schließlich bis zur Sonne zurückverfolgen, die ja die Quelle aller Energien ist. Man kann aus dieser Methode ein Spiel machen und versuchen, möglichst viele "historische" Stationen in dieser Entwicklung aufzustellen.

BEISPIEL: Sehen Sie sich Ihren Schuh an. Was sehen Sie?

Antwort: Ich sehe Leder, Gummi, Schnürsenkel, Nägel, Ösen, Schuhcreme, Garn usw. Und jedes dieser Dinge kann ich zurückverfolgen zu seiner natürlichen Quelle und schließlich bis zur Sonne.



Etwas über eine Sache lernen, heißt, diese Sache unserem Bewußtsein einverleiben, indem wir sie zu irgendeiner anderen, in Beziehung bereits vorhandenen, in Beziehung setzen. Es gibt überall Vertrautes, wenn wir nur bereit sind, es wahrzunehmen.



Je mehr man versucht, in die Dinge einzudringen, desto mehr entwickelt man sein Erkenntnisvermögen.



5 EIGENSCHAFTEN AUFLISTEN

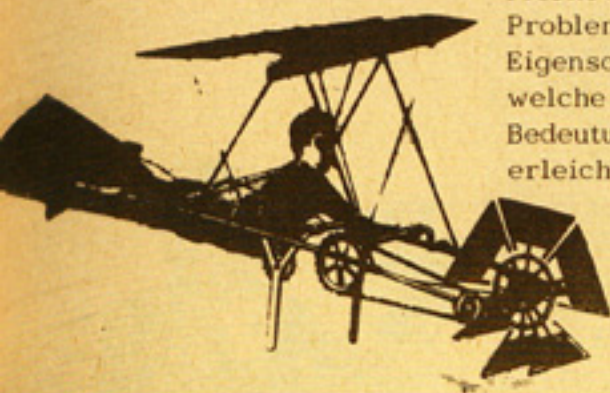
Irgendetwas besser kennenzulernen heißt: alle mit dieser Sache verbundenen Eigenschaften entdecken. Eigenschaften sind die verschiedenen Kategorien, in die alle physischen, psychischen und sozialen Charakteristika einer Sache eingeordnet werden können.

Wenn man die Eigenschaften des Gegenstandes, den man untersuchen will, zusammenstellt, gewinnt man einen allgemeinen Überblick und zugleich einen ganz speziellen Einblick in die "Welt" dieses Gegenstandes.

BEISPIELE VON EIGENSCHAFTEN SIND:

- Physische: Farbe, Gewicht, Maße, Schnelligkeit, Geruch, Größe, usw.
- Psychische: Erscheinungsbild, Wahrnehmungsreiz, Symbolwert, usw.
- Soziale: Gruppenkonsens, Tabus, Verantwortlichkeit, politisch usw.
- Sonstige: Kosten, Funktion, Dauerhaftigkeit, ökologisch, usw.

Merke: Eigenschaften lassen sich auch als Variable des Problems ansehen, und zwar als abhängige (von anderen Eigenschaften) oder als unabhängige. Zu wissen, um welche es sich handelt, kann die Bestimmung von Bedeutungskomponenten im späteren Verlauf der Reise erleichtern.



6 ALLES NOTIEREN, WAS MAN ÜBER EIN PROBLEM WEISS

Die meisten von uns wissen viel mehr über alle möglichen Dinge, als sie sich trauen zu sagen. Gewöhnlich weichen wir aus, wenn wir gefragt werden, was wir von einer Sache wissen, mit der wir uns, wie wir meinen, noch nicht sorgfältig genug befaßt haben, entdecken dann aber nach kurzem Überlegen, daß wir bereits das meiste darüber wußten. Wenn uns, zum Beispiel, jemand fragt, ob wir die Namen von 25 Weinsorten kennen, werden wir vermutlich antworten: "Nein!" Wenn wir dann eine Liste von etwa 50 Weinen vor uns haben, kennen wir sie fast alle und sagen: "Ach, die kannte ich natürlich!" Dann aber ist es zu spät - schade!

Bei dieser Methode handelt es sich darum, alles, was man über einen bestimmten Gegenstand weiß, aufzuschreiben,

Jede Analyse fängt mit einer Frage an. Die erste Frage ist die schwierigste, aber eine Frage führt zur nächsten.



den man untersuchen will. Sie müssen es sich auf jeden Fall abringen, denn natürlich zögern Sie, aufzuschreiben, was so "offenkundig" ist. Kurzum, das meiste, was Sie wissen, ist ein in Ihnen verschlossenes Potential, das darauf wartet, von Ihnen wieder freigesetzt zu werden. Wenn Sie das einfach einmal mit einem Freund durchsprechen, werden Sie überrascht sein, wieviel Sie beide über die verschiedensten Dinge wissen. Aber es ist vor allem wichtig, daß man alles notiert oder auf Band spricht. Halten Sie fest, was Sie bereits über Ihr Problem wissen, damit Sie es nicht immer wieder aufs neue hervorholen müssen.

7 WAS HABEN ANDERE IN ÄHNLICHEN SITUATIONEN GETAN?

Revolutionäre Entwicklungen, die geschichtliche Erfahrungen ausklammern, sind möglich, aber ein evolutionäres Wachstum ist wahrscheinlicher. Sowohl Sie als auch Ihre besondere Situation sind Glieder einer langen Kette miteinander verknüpfter Personen oder Situationen. Bei dieser sehr gebräuchlichen Methode geht es um die kritische Überprüfung von Lösungen, die andere vor Ihnen für eine ähnliche Situation gefunden haben.

Wieder heißt es: Stellen Sie eine Liste auf, diesmal von Lösungen eines ähnlichen Problems, und fügen Sie jeder Eintragung einen kritisch bewertenden Kommentar hinzu. Eine Bibliothek ist sehr geeignet für den Anfang Ihrer Arbeit, denn die meisten wichtigen oder gar genialen Lösungen findet man in Zeitschriften, Zeitungen und in Büchern.

8 ANALYTISCHE MODELLE

Ein anderer Weg, etwas über einen Gegenstand oder eine Situation in Erfahrung zu bringen, ist, sich ein Modell davon herzustellen. Anhand einer solchen Simulation können Sie leichter erkennen, was Sie im realen Fall nicht tun dürfen. Modelle von Eisenbahnen, Flugzeugen und Häusern sind nur eine Art, etwas zu simulieren. Sie sind hilfreich, wenn es darum geht, Form, Farbe und Proportionen zu veranschaulichen. Aber Modelle müssen keineswegs dreidimensionale, verkleinerte Ausgaben jener Gegenstände oder Projekte sein, die Sie im Auge haben.

Es gibt andere Wege, Ihre vorgenommenen Ziele auf Modelle zu übertragen. Dazu gehören Prototypen in Originalgröße, Diagramme, statistische Grafiken, eine Reihe von Strukturmustern, biologische Analogien: eine Ameisen-Farm könnte, zum Beispiel, ein zutreffendes Modell für ein gesellschaftliches System abgeben. Das beste Modell, um etwa das Problem eines Briefes an Ihre Mütter zu analysieren, wäre vielleicht, diesen Brief einfach zu schreiben. Wenn es nicht gleich gelingt, ist nichts einfacher, als es gleich noch einmal zu versuchen.

Ein hellwacher Reiseanfänger kann einen routinierten Reiseleiter durchaus übertreffen beim Sammeln von Informationen über einen Ort. Vermutlich sieht er sich nämlich auch da um, wo "Erfahrene" meinen nichts finden zu können, und womöglich macht er etwas ausfindig, das bis dahin niemand wahrgenommen hat.



Beginnen Sie Ihre analytischen Versuche nicht mit einer fix-und-fertigen Antwort. Benutzen Sie Ihre Untersuchung vielmehr dazu, die Antwort zu finden. Wenn Sie sich in Ihrer Vorstellung festlegen, bleiben Ihnen Entdeckungen verschlossen.



Dabei geht nichts von Bedeutung verloren, und das Modell ist sogar - wenn man sich entschließt, den ersten Entwurf wegzuworfen - wieder verwendbar. Für komplexere Probleme, bei denen Menschen, Mittel und Möglichkeiten eine Rolle spielen, wäre ein solches Verfahren unübersichtlich und unverantwortlich. In solchen Fällen empfehlen sich wirksamere Modelle, wie Diagramme, grafische Darstellungen von Wechselbeziehungen, Relationen von Zeitbedarf und Energieaufwand, logistische und statistische Methoden, usw.

Da einem oft erst die "Augen aufgehen über ein Problem", nachdem man es beim ersten Mal falsch gemacht hat, ist ein Koffer voll verschiedener Modell-Techniken etwas außerordentlich Zweckmäßiges und Nützliches auf unserer Reise.

9 MORPHOLOGISCHE MODELLE

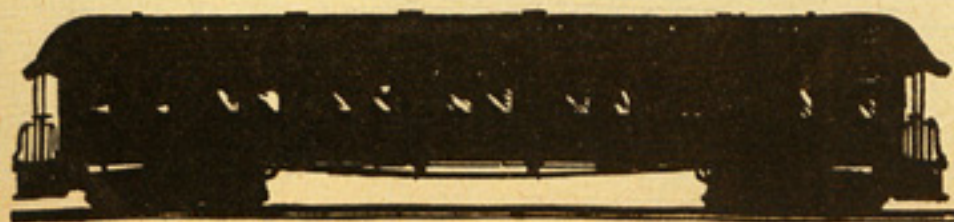
Eine Art Modell, das sich dazu eignet, "ganze Welten von Möglichkeiten" anschaulich zu machen, ist das "morphologische" Einordnen von Attributen oder Bestandteilen einer Sache in ein größeres Bezugssystem.

Folgen Sie den Anweisungen für dieses einfache Verfahren:

1. Listen Sie alle Merkmale Ihres Problems auf (Variable).
2. Kategorisieren Sie die Merkmale und notieren Sie die verschiedenen Kategorien in gesonderten Aufstellungen.
3. Stellen Sie systematisch alle Kombinationsmöglichkeiten fest, indem Sie je ein Merkmal aus jeder der Aufstellungen nehmen, und untersuchen Sie die jeweiligen Kombinationen.

In der 3-D-Morphologie (der dreidimensionalen Morphologie) verwendet man geometrische Körper (Kuben, rechteckige oder vieleckige Körper), um damit die vollständigen Möglichkeiten oder das Potential einer Sache zu veranschaulichen. Dabei werden alle Beziehungen untersucht, die sich in jeder durch das Aufeinandertreffen von Merkmalen entstehenden "Kreuzung" oder "Zelle" ergeben.

Nehmen Sie auch die "Schmutzarbeit" bei der Analyse auf sich. Wahrheiten verstecken sich oft in dunklen Ecken.



10

KOORDINATEN-SYSTEME

Ein Koordinatensystem gleicht der Entfernungstabelle auf Straßenkarten. In dieser Tabelle sind in der Vertikalen wie in der Horizontalen Städtenamen eingetragen. In jedem Schnitt-Feld zweier Rubriken findet sich eine Kilometerzahl, die den Abstand zwischen den beiden Städten angibt. Wenn man dieselbe Stadt auf der Horizontalen wie auf der Vertikalen aufsucht, entpuppt sich das Schnittfeld als leere Stelle, d. h. es gibt keine Beziehung und also auch keine Entfernung. Ähnlich kann eine Matrix Beziehungen zwischen Elementen oder Merkmalen einer Problem-Situation verdeutlichen und so dazu beitragen, sie zu klären. Indem Sie alle Variablen, Merkmale oder Begrenzungen eines Problems auf beiden Achsen des Koordinatensystems anbringen, können Sie die Wechselbeziehungen zwischen ihnen ablesen. Auf diese Weise läßt sich systematisch bestimmen, welche der Variablen besonders unabhängig oder abhängig sind. Sie werden ein bestimmtes System brauchen, um alles, was sich so ablesen läßt, konsequent verarbeiten zu können. (Merke: ein System rechnerischer Relationen kann diese Methode noch präzisieren!)

Entlasten Sie Ihren Verstand, indem Sie Ihre Fragen laut äußern oder niederschreiben. Fragenstellen ist eine erwerbende Fähigkeit, die sich nur durch Übung entwickelt.



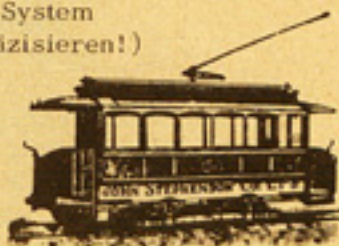
11

NACH MUSTERN SUCHEN

Jede Problem-Situation enthält eine Reihe kleinerer Probleme oder Nebensituationen, und auch für diese sollten Lösungen gefunden werden. Das Lösen von Problemen besteht ja in der Regel darin, durch die Bewältigung vieler Einzelsituationen auf die Gesamtlösung und damit also ans Ziel zu kommen. Nach "Mustern", das heißt also nach früheren und/oder typischen Lösungen in einzelnen Problembereichen zu suchen, ist die entsprechende ergiebige Methode. Es liegt auf der Hand, daß das "Vokabular" der für die Lösung von besonderen Teilproblemen benutzten "Sprache" um so umfangreicher sein wird, je mehr solcher "Muster" sich finden lassen.

ZUM BEISPIEL: Eine typische Nebensituation bei dem Problem, wie man Flugreisen verbessern kann, ist die zu große Entfernung zwischen den Stadtzentren und Flughäfen. Ein hier eingesetzter Hubschrauberdienst ist ein praktikabler Verbesserungsvorschlag. Dieses "Muster"-Beispiel wird Teil einer umfassenderen "Muster"-Sprache, die für die Lösung weiterer Luftfahrt-Probleme zusammengetragen werden muß.

Muster lassen sich überall dort finden, wo überhaupt schon - wenn auch bruchstückhafte - Erfahrungen gesammelt worden sind.



Analysieren heißt: Dinge wahrnehmen, die man bisher noch nicht wahrgenommen hat, und Vertrautes auf neue Weise sehen. Wenn man immer die gleichen Dinge in immer der gleichen Weise betrachtet, erfährt man nichts Neues.



12

FACHLEUTE ZU RATE ZIEHEN

Wenn eine Sache nur langsam fortschreitet und ein Problem uns zu sehr belastet, kann es uns weiterhelfen, wenn wir einen verlässigen sachkundigen Berater konsultieren können. Berufsmäßige Diagnostiker (Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten usw.) empfehlen einem immer, ihre Dienste gleich von vornherein zu beanspruchen statt erst, wenn es "fast zu spät ist". Diese Methode legt Ihnen daher nahe, einen - tatsächlichen oder auch nur vorgestellten - Fachberater hinzuzuziehen, ehe Sie anfangen, sich mit Ihrem Problem zu befassen, statt erst hinterher.

Versuchen Sie es einmal so: Ziehen Sie im Geiste - oder über Bücher, Tonbänder oder vielleicht sogar tatsächlich - einen oder zwei Menschen zu Rate, die nach Ihrer Ansicht besonders hilfreich für Ihren Ausflug in das Feld der Analyse sein könnten. Wenn es sich um ein religiöses Problem handelt, können Sie auch Jesus Christus oder Buddha einladen, die Fragen mit Ihnen zu diskutieren. Jeder ist bereit (unentgeltlich!) Ihr Berater zu sein, wenn Sie sich ihn nur ins Bewußtsein rufen wollen. Besonders gut für den Anfang eignet sich der Satz: "Ich frage mich, was wohl XYZ zu diesem Problem zu sagen hätte!"

Wen würden Sie um Rat bitten?

13

ABSICHTEN ERWEITERN

Beim Eintritt in die analytische Phase haben wir uns bereits auf grundlegende Absichten und Ziele festgelegt. Wenn wir der in diesen Absichten umrissenen Reiseroute folgen, werden wir wahrscheinlich Neuland in der Richtung unserer Wünsche entdecken. Ganz gewiß aber kann das Analyse-Stadium für unsere Reise ergiebiger gestaltet werden, wenn wir die Absichten, durch die wir uns leiten lassen, immer mehr erweitern und klären.

Wenn wir jede neue Entdeckung auf unsere ursprünglichen Absichten rückkoppeln, wird uns das - wie in einer Kettenreaktion - in gänzlich neue Bereiche führen. Schließlich können die auf diese Weise auf den neuesten Stand gebrachten Absichten wiederum zu präzisen Voraussetzungen für die weitere Reise zur endgültigen Lösung Ihres Problems werden. Merke: Je klarer und umfassender Ihre Absichten werden, desto näher kommen Sie der Lösung selbst. (Vergleichen Sie auch das Kapitel "EXTRA-TOUREN", wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, wie man seine Absichten präzisiert, indem man sie absehbarer macht.)

14

IDEEN ABLADEN

Manchmal kann eine Idee unser schlimmster Feind sein, besonders, wenn sie im Stadium der Analyse (andere)



Während der Analyse sollten Sie alles, was Sie für Ihre Aufzeichnungen brauchen, immer bei der Hand haben! Sie werden nämlich später viele Hinweise benötigen. Fangen Sie sofort an, sie zu sammeln!



Alternativen aus unserem Denken ausschließt. Wenn wir uns auf eine Problem-Situation einlassen, in der Meinung, wir hätten den Trumpf in der Hand, wissen wir - auch wenn wir vorgeben, analytisch und objektiv zu sein -, daß wir uns dabei nicht sonderlich anzustrengen brauchen, es gibt ja immer einen Ausweg aus dem Dilemma, und den haben wir sozusagen in der Tasche.

Die Methode, Ideen abzuladen, fordert von Ihnen, gleich zu Anfang alle Trümpfe auf den Tisch zu legen, damit sie Ihnen nicht bei der Analyse im Wege sind. Wenn diese Trümpfe einmal offen daliegen, können Sie von Ihnen kritisch begutachtet werden. Mit der Kritik aber vertieft sich das Verständnis.

BEISPIELE:

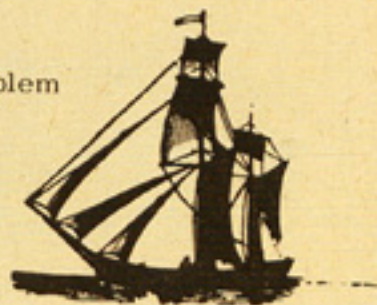
1. Durchsuchen Sie die Schubfächer Ihres Geistes nach Ideen, ehe Sie in das Stadium der Analyse eintreten. Reinigen Sie Ihr Bewußtsein.
2. Teilen Sie Ihre Ideen ändern mit. Bitten Sie sie, Ihnen zu erklären, warum diese Ideen zu nichts führen werden.
3. Lassen Sie sich bei Ihren weiteren Untersuchungen von diesen Antworten leiten.
4. Legen Sie alle brauchbaren Ideen und Bestandteile von Ideen beiseite - zum späteren Gebrauch, wenn das Problem eingegrenzt ist.

15 DAS SENSITIVITÄTS-SPIEL

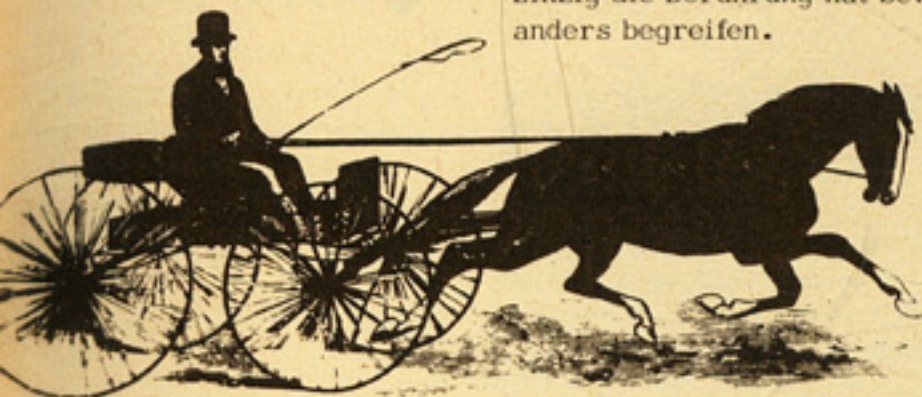
Die Vorstellung stimmt selten mit der Wirklichkeit überein. Bis zu unserem 16. Lebensjahr etwa tasten, schmecken, riechen und hören wir alles, was uns unbekannt und merkwürdig erscheint. Auf diese Weise lernen wir, und wer am meisten sinnlich wahrnimmt, lernt für gewöhnlich am meisten. Von diesem Alter an aber erzieht uns die Gesellschaft dazu, unsere Sinne "unter Kontrolle" zu halten, sie abzulenken. Wenn Sie mehr über eine Sache erfahren wollen, ist es gut, ganz nah mit ihr in Berührung zu kommen. Nehmen Sie einen Filzstift in den Mund, und Sie werden sofort schmecken, was alles in der Tinte enthalten ist. Berühren Sie eine Schlange, und Sie werden vermutlich entdecken, daß sie sich viel weniger glitschig anfühlt, als Sie dachten. Fassen Sie einen Fisch an, und Sie werden merken, daß er weitaus glitschiger ist, als Sie glaubten.

Diese Methode ist ein Reaktions-Spiel. Sie verlangt von Ihnen ganz einfach, daß Sie, sobald Sie sich auf eine Analyse einlassen, Ihre Sinne als Testinstrument benutzen. Untersuchen Sie die Sache mit den Fingern, spüren Sie ihre Oberfläche und ihre Temperatur, riechen Sie daran und vergleichen Sie den Geruch mit anderen Gerüchen, schmecken Sie sie, wenn

Lassen Sie sich durch Ihre Aufzeichnungen nicht am Wahrnehmen hindern! Wenn Ihr Auge am Sucher der Kamera klebt, entgeht Ihnen womöglich das Bild als Ganzes. Notieren Sie mit Ihren Sinnen ebenso wie mit Ihren Instrumenten - und übertragen Sie das Notierte später.



möglich. Nehmen Sie die Töne wahr, die sie von sich gibt. Betrachten Sie sie sorgfältig. Erinnern Sie sich daran, als Sie zum ersten Mal ein Pferd streichelten, wie ganz anders es war, als was Ihre Vorstellung oder Ihre Ängstlichkeit Sie hatten erwarten lassen. Einzig die Berührung hat bewirkt, daß Sie Pferde jetzt ganz anders begreifen.



16 PROKRUSTES SPIELEN

Wenn Sie "ganze Welten" und den "ganz besonderen Kontext" Ihres Problems entdecken, so ist das nur eine weitere Umschreibung der Analyse. Sie müssen das Problem "auseinanderziehen", um zu sehen, was es alles enthält und wie es in allen seinen Bereichen mit anderen Dingen in seinem Umfeld verbunden ist. Und Sie müssen es auf seine wesentlichen Elemente "zusammenpressen", um es in einem angemessenen Verhältnis zu der gesamten Umwelt zu sehen.

"Zusammenpressen" und "auseinanderziehen" sind handliche Anweisungen für den Vorgang der Analyse.

Wenn Sie eine Problem-Situation ausweiten und alle ihre Einzelbereiche erkennen wollen, müssen Sie eine Reihe von Fragen stellen, die alle mit "Was?" anfangen.

BEISPIELE:

Frage: Was ist das eigentliche Problem? Antwort: Judo.

Frage: Was ist eigentlich Judo? Antwort: Eine körperliche Ertüchtigung.

Frage: Was eigentlich ist körperliche Ertüchtigung?

Antwort: Herausfinden, wie man den besten Gebrauch von körperlicher Bewegung macht.

Um ein Problem auf das Wesentliche zu komprimieren, muß man eine Reihe Fragen stellen, die alle mit "Warum?" anfangen:

BEISPIELE:

Frage: Warum tue ich das? Antwort: Ich möchte es gern.

Frage: Warum möchte ich es? Antwort: Es macht mich glücklich.

Frage: Warum macht es mich glücklich? usw.

Verlorene Gegenstände finden sich häufig an unerwarteten Plätzen wieder. Wenn Sie Informationen suchen oder irgendetwas anderes, schauen Sie auch da nach, wo Sie es nie erwarten würden.



Reiselektüre zum Thema Analyse

Alexander, Ch.

NOTES ON THE SYNTHESIS OF FORM
Harvard (1964)

Canter, D. V. (Hrg.)

ARCHITEKTURPSYCHOLOGIE
Bauwelt Fundamente 35 (1973)

Fehl, G./Fester, M./Kuhnert, N.

PLANUNG UND INFORMATION
Bauwelt Fundamente 34 (1972)

Jolley, J. L.

INFORMATION HANDLING
deutsch Fischer Taschenbuch (1974)

Heidemann, C.

ÜBER INFORMATIVE UND NORMATIVE SÄTZE
IN DER PLANUNG
In: Stadtbauwelt (32/1972)

Mager, R.

ZIELANALYSE
Beltz (1973)

Polya, G.

SCHULE DES DENKENS
Francke (1967)

Sampson, R.

THE MIND BUILDER
Dutton

Zwicky, F.

ENTDECKEN, ERFINDEN, FORSCHEN
IM MORPHOLOGISCHEN WELTBILD
Droemer/Knaur (1966)



DEFINITION



Jedes Land hat seine eigene Bezeichnung für Gemüsesuppe. Die Namen sind verschieden, doch der Inhalt ist (etwa) der gleiche.

Einführung

Immer wieder neue Abgrenzungen und Definitionen für Probleme zu finden, scheint die intellektuelle Aufgabe unserer Spezies zu sein. Ob nun zu Beginn eines Prozesses, in seinem Verlauf oder bei seinem Abschluß - immer bemühen wir uns, mit jeder neuen Feststellung gleichermaßen der Wahrheit der Dinge näher zu kommen.

Der Grad unseres Verständnisses und die Klarheit einer Definition hängen zu jedem Zeitpunkt von unserer Einsicht ab, und unsere Einsicht erwächst uns aus unserer Erfahrung. Vorstellungen oder, wie sie oft genannt werden, "Konzepte" entwickeln und verändern sich mit unserer Erfahrung. Daher gibt es vermutlich ebenso viele verschiedene Bedeutungen für eine Sache, wie es Menschen oder menschliche Gruppen gibt. Die unverwechselbare Art, wie wir ein Problem definieren, ist der unmittelbare Ausdruck unserer Individualität und unserer persönlichen Philosophie.

In diesem dritten Stadium des Planungs-Prozesses können wir nun eine Brücke schlagen zwischen den analysierten Fakten und Merkmalen, die wir gerade erkannt haben, und der Phase, die noch vor uns liegt und in der wir nach Alternativen suchen und Entscheidungen treffen müssen. Wir können jetzt eine Feststellung oder eine Reihe von Richtlinien "konzipieren", die unser neues Verständnis des inzwischen analysierten Problems zum Ausdruck bringt. Durch diese Feststellung müssen alle unsere zu treffenden Entscheidungen hindurchgehen wie durch ein Nadelöhr. Wir haben jetzt den Punkt erreicht, wo wir uns erklären müssen.

Unsere Abgrenzung des Problems, seine Definition, wird zu einer Art Filter für künftige Entscheidungen, die dieses Problem betreffen. Und die materielle Umsetzung dieser Definition wird schließlich die Lösung unseres Problems sein.

Wenn wir später entdecken sollten, daß die Situation anderes oder mehr umfaßt, können wir unsere Ansicht immer noch ändern und es das nächste Mal auf eine ganz andere Weise versuchen.

Bei jedem Problem fangen wir mit einer "Grunddefinition" an. Sie ist die Summe unserer derzeitigen Erfahrung, ist das, als was sich uns das Problem auf dieser ersten Stufe des Verständnisses darstellt. Während wir dann im Prozeß voranschreiten, entwickelt sich unser Verständnis der Situation und schlägt sich in immer klareren Feststellungen nieder: bis wir schließlich sagen können, daß wir das Problem verstanden haben. Wenn sich dann eine ähnliche Situation ergibt, wenden wir entweder die gerade mühsam erworbene Definition auf sie an, oder wir versuchen, auf dem höheren Niveau unserer Erkenntnis, sie aufs Neue zu definieren, entschlossen, bis zu noch richtigeren Einsichten vorzudringen.

Der Sprachführer sagt dazu:



Unter der Abgrenzung einer Problem-Situation, der Definition eines Problems, kann man sich vieles vorstellen. Hier sind einige der üblichen Formulierungen:

- ★ Ihre Vorstellung von oder Ihre Einstellung zu Ihrem Problem
- ★ Der Ausdruck Ihrer Wertbegriffe im Hinblick auf die Problem-Situation
- ★ Die Wahrheit, soweit sie Ihnen zu diesem Zeitpunkt bekannt ist
- ★ Ihr gegenwärtiges Problemverständnis
- ★ Ihr Bekenntnis, Ihre Einstellung
- ★ Ihre klarste Absicht, Ihr endgültiges Ziel und die Vorhaben, mittels derer Sie es erreichen wollen
- ★ Ihre genaueste verbale Darstellung der Situation
- ★ Ihre Erwartungen
- ★ Ihr Vergleichsmaßstab bei Entscheidungsprozessen, die Gußform für alle Ihre Entscheidungen.
- ★ Ihre Durchführungsbestimmungen für die Problem-Lösung

Wie würden Sie "Definition/Abgrenzung" formulieren?

EINE DEFINITION IST:

- ★ Eine Klärung von Absichten
- ★ Ein "Eureka"-Ruf
- ★ Eine wesentliche Feststellung (Wesen)
- ★ Eine begrenzt gültige Feststellung
auf dem Weg zur Wahrheit
- ★ Eine Anweisung zum Handeln
- ★ Eine Trennung von subjektiven und
objektiven Reaktionen
- ★ Eine Umwandlung von Fakten in
Richtlinien
- ★ Eine Planungsabsicht
- ★ Das Staubpartikelchen, um das sich
eine Schneeflocke bildet
- ★ Der halbe Weg zur Lösung
- ★ Das Entwickeln konzeptioneller
Richtlinien

Die BRÜCKE zwischen Analyse & Synthese



Was bedeutet für Sie: "Ein Problem definieren"?

Methoden der Definition

1. Methode: Warum-Fragerei
2. Methode: Bestimmung des Wesentlichen im Koordinatensystem
3. Methode: Glück ist, wenn man...
4. Methode: Das "König der Berge"-Spiel
5. Methode: Stichwort-Destille
6. Methode: Probleme im Problem
7. Methode: Alles bis ins letzte durchsprechen
8. Methode: Das Wesentliche durch Konsens feststellen

1 WARUM-FRAGEREI

Ähnlich wie die Prokrustes-Methode - Ausweiten und Komprimieren -, die wir während unserer Reise durch die Analyse kennengelernt haben, konzentriert sich auch diese Methode auf das, was wir tatsächlich wissen und führt das "Komprimieren" konsequent zu Ende. Wenn genügend "Warum"-Fragen in einer bestimmten Abfolge gestellt werden, wird die Absicht immer klarer erkennbar. Diese geklärte Absicht stellt die Definition des Problems dar, wie es der sieht, der es lösen will und der die Fragen stellt und beantwortet. Diese Kette von "Warum"-Fragen ist ein Kondensierungsprozeß. Er bewirkt eine fortwährende Klärung der eigenen Absichten, bis sich schließlich eine essentielle Definition ergibt, die einen zufriedenstellt.

Hören Sie nicht eher auf, als bis zumindest zehn (10) "Warum"-Fragen beantwortet sind, und vergessen Sie nicht, daß es besser ist, ein "Warum"-Frager zu sein, als niemals etwas dazulernen.

2 BESTIMMUNG DES WESENTLICHEN IM KOORDINATENSYSTEM

In einem einfachen Interrelations-Schema können alle Merkmale oder Komponenten eines Problems nach ihrer Abhängigkeit oder Unabhängigkeit voneinander bewertet werden. Indem man jeweils ein Merkmal mit jedem anderen in Vergleich

Wie man
einen
Stand-
punkt
gewinnt

Die Grundfrage, die unweigerlich zu einer Definition führt, heißt:
"Was ist das eigentliche Problem?"
Sie muß oft mehrere Male gestellt werden, ehe man zu einer annehmbaren Antwort kommt.



WETTERVORHERSAGE:
Im Stadium der Problem-Definition
ist vermutlich mit Nebel zu
rechnen.



Der Grund dafür, daß Sie keine
sinnvolle Definition finden, könnte
der sein, daß Ihre Durchreise durch
den Analyse-Bereich zu flüchtig
war.



Wenn Sie jetzt Ihre Ansichten klar,
vollständig und endgültig formu-
lieren, wird Ihnen das später,
wenn Sie eine Entscheidung treffen
und sie auswerten wollen, viel
Zeit sparen. Sehen Sie sich also
vor!



setzt, bestimmt man zugleich den Grad seiner Abhängigkeit innerhalb der Gesamtheit der Merkmale. Auf diese Weise werden schließlich die Schlüssel-Variablen als die wesentlichen Elemente im Koordinatensystem ermittelt. Die Herstellung solcher Interrelations-Schemata läßt sich so lange fortsetzen, bis gewisse Muster oder größere Strukturen erkennbar werden. Die größeren Interrelations-Muster lassen sich dann als Möglichkeiten einer grundlegenden und umfassenden Definition untersuchen.

Situationen, die von einer sehr großen Anzahl von Komponenten bestimmt werden, können unter Umständen schwierig zu handhaben sein: sie erfordern klare Raster, ein striktes Festhalten an den gefundenen Notationen (Symbolen/Zeichen) und konsequent benutzte Kriterien. In komplexen oder sehr wichtigen Situationen können Computer zu Hilfe genommen werden.

3 GLÜCK IST, WENN MAN...

Cartoons geben uns nicht selten eine höchst nützliche Handhabe für Definitionen. Wenn man sehr viele verschiedene "Definitionen" für ein bestimmtes Wort finden will, ist man gezwungen, das, was man unter einem Wort (oder einer Situation) versteht, erheblich auszuweiten.

Also schreiben Sie alle Definitionen, die Ihnen zu dem zu untersuchenden Problem einfallen, auf eine Tafel oder einen Bogen Papier. Wenn Ihnen selbst nichts mehr einfällt, ziehen Sie andere Leute hinzu. Halten Sie Kreide oder Bleistift bereit, damit die anderen immer wieder einmal (während Sie mit anderen Aspekten Ihrer Untersuchung beschäftigt sind) Definitionen hinzufügen können. Sie können auch das Ganze als eine Art Schreib-Spiel behandeln: jeder kann etwas hinschreiben, was ihm im Zusammenhang mit der Sache einfällt. Auf diese Weise kann man in Kürze eine Menge möglicher Definitionen zusammentragen.

4 DAS "KÖNIG DER BERGE"-SPIEL

In diesem Kinderspiel steigt einer der Spieler auf irgendeine Erhöhung und die anderen müssen versuchen, ihn da herunterzubringen und an seine Stelle zu kommen. Jeder erfolglose Versuch, so wollen es die Spielregeln, stärkt die Stellung des "Königs".

Dieses Verfahren läßt sich auch auf die Elemente, Komponenten, Merkmale oder Absichten eines Problems anwenden: indem man nämlich das eine gegen das andere ausspielt, die "Siege" addiert und so eine Hierarchie von Bedeutungen herstellt. Es wird dasjenige Element übrigbleiben, das man am wenigsten bereit ist preiszugeben.

Man könnte auch noch eine zweite Runde spielen, und zwar diesmal immer je zwei "Spieler" gegen zwei andere antreten lassen. Spielen Sie das solange, bis jedes Paar gegen jedes

andere Paar "gekämpft" hat. Auf diese Weise soll festgestellt werden, ob der "wesentliche" Bestandteil des Problems (der Sieger) nicht mehrere Aspekte in sich schließt, statt nur einen einzigen.

5 STICHWORT-DESTILLE

Diese Methode besteht darin, daß man ausführlich und detailliert die Hauptpunkte eines Problems beschreibt und dann die Stichworte oder wesentlichen Inhalte aus dieser Formulierung auszieht.

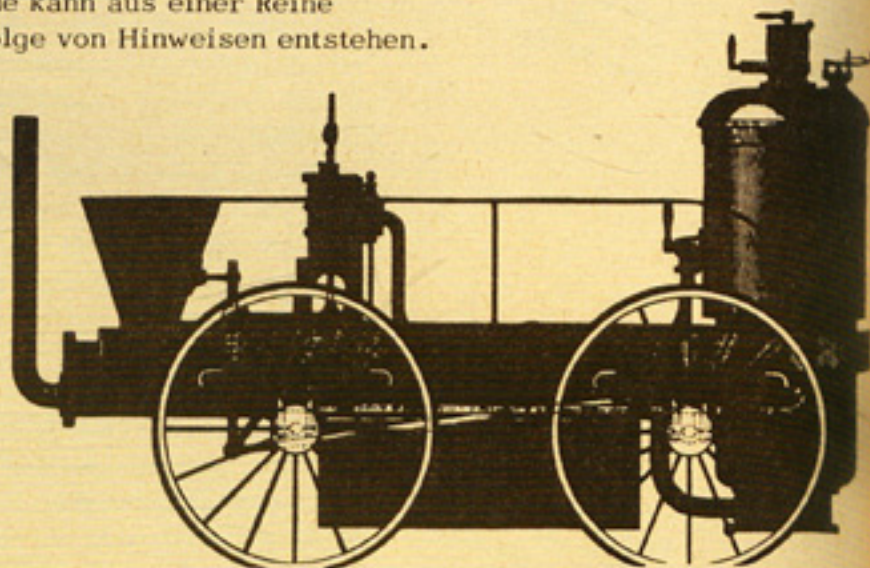
HINWEISE:

Arbeiten Sie allein oder in einer Gruppe eine Formulierung des Problems aus. Beschreiben Sie darin Ihre Absichten und alle Gesichtspunkte, die Sie für wichtig und/oder ohne Zweifel für relevant halten. Hören Sie nicht eher auf, als bis Sie der Ansicht sind, daß die Formulierung das Problem klar und umfassend zum Ausdruck bringt. Gehen Sie dann die Formulierung Wort für Wort durch und machen Sie einen Kreis um alle Wörter und Wendungen, die Ihnen besonders wesentlich erscheinen. Arbeiten Sie dann aufgrund dieser Stichworte und Wendungen eine neue andere Formulierung aus, die der Definition des Problems schon näher kommt. Es ist denkbar, daß man die Stichworte mehrmals neu anordnen muß, bis sich eine logische Formulierung aus ihnen ergibt. Aber mit dieser deduktiven Methode kann aus einer Reihe zusammenhangloser Fakten eine Folge von Hinweisen entstehen.

Definitionen nehmen sich nach der Analyse oft ganz anders aus als vorher. Manchmal ist - da man ja immer von der Grundlage seiner neuen Kenntnisse ausgeht - die anfängliche Problem-Situation gar nicht wiederzuerkennen.



Schweigen Sie nicht solange, bis Sie meinen, daß Ihre Definition den nötigen "poetischen" Schwung hat. Formulieren Sie sie, so gut Sie können. Schreiben Sie sie auf. Sagen Sie sie laut heraus. Probieren Sie sie aus! Es ist kein Meister vom Himmel gefallen!



6 PROBLEME IM PROBLEM

Wenn wir versuchen, Situationen zu verbessern und Dinge in Gang zu setzen, wird uns eher klar, daß in jeder Problem-Situation eine ganze Reihe weiterer Probleme verborgen ist. Ein solches untergeordnetes Problem - das womöglich die ganze Situation hervorruft - zu lokalisieren und zu lösen, ist eine andere Möglichkeit, die umfassende Aufgabe zu beschreiben.

Lösen Sie das Neben-Problem, das am schwierigsten erscheint, und Sie bewältigen die Gesamtsituation.

Das Geheimnis, wie man ein Problem löst, besteht darin, zwischen dem, wie etwas ist, und dem, wie es - unserer Ansicht nach - sein sollte, eine Verbindung zu finden, eine Brücke zu schlagen. Diese Brücke ist die Definition.



Definitionen drücken individuelle Standpunkte aus. Es ist höchst unwahrscheinlich, daß alle die gleichen Standpunkte haben, also darf man kaum erwarten, daß eine Definition uneingeschränkt von jedem akzeptiert wird.



7

ALLES BIS INS LETZTE DURCHSPRECHEN

"Vier Augen sehen mehr als zwei" ist die Grundlage dieser Methode, die ganz einfach auf der Überzeugung beruht, daß man eher zu einer Definition kommt, wenn man sich mit einem Freund oder Berater zusammensetzt und "es" durchspricht. Dieses "Es", auf das wir uns beziehen, ist eine annehmbare Definition für das vorliegende Problem. Sie sollten versuchen, mittels Diskussion herauszufinden, was Sie übereinstimmend als den Kern der Problem-Situation ansehen. Wenn mehr als zwei Personen an einer solchen Sitzung beteiligt sind, sollte eine Person als Schiedsrichter fungieren, damit die Argumente sich nicht im Kreise drehen. Es ist überraschend zu sehen, wie viele Definitionen sich aus einer solchen Aussprache über Situationen gewinnen lassen, die wenige Augenblicke zuvor noch kompliziert, ja, sinnverwirrend erscheinen.

8

DAS WESENTLICHE DURCH KONSENS FESTSTELLEN

Probleme anderer erscheinen niemals so schwierig wie die eigenen. Das macht es so viel leichter, sie zu lösen. Jeder bietet dem andern gern seine Meinung an. Es ist eine einfache Methode, behilflich zu sein, ohne sich allzu sehr anstrengen zu müssen. Wenn also Ihr Problem einer öffentlichen Zustimmung bedarf, so läßt sich diese gewinnen, indem man die Öffentlichkeit unter verschiedenen Lösungsmöglichkeiten wählen läßt. Fordern Sie eine möglichst große Anzahl von Menschen, die von der Lösung der Problem-Situation betroffen sind, auf, die Lösungen, die sie bevorzugen, in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit zu notieren. Leiten Sie aus den Ergebnissen eine ausgewogene und brauchbare Definition ab. Diese Methode hat nebenbei den Vorteil, einem weitere Einsichten sowie Beistandsangebote oder erfahrene Anleitung einzubringen.

Reiselektüre zum Thema Definition

Bochenski, I. M.

DIE ZEITGENÖSSISCHEN DENKMETHODEN

Franke (1971)

Moore, G. E.

EINE VERTEIDIGUNG DES COMMON SENSE

Suhrkamp (1969)

Stevens, J. O.

DIE KUNST DER WAHRNEHMUNG

Kaiser (1975)

WIE FUNKTIONIERT DAS?

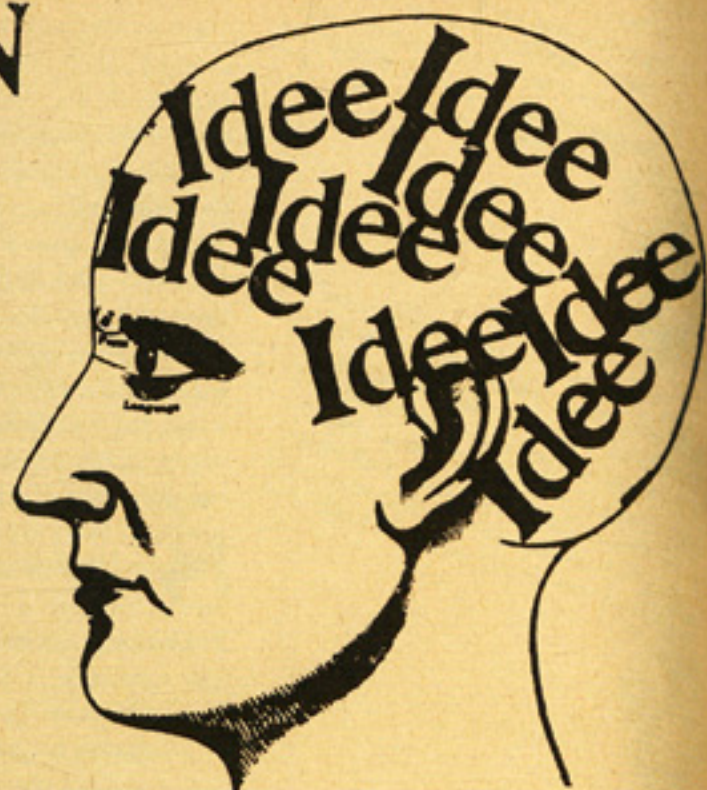
Band 1: Technik, Band 2: Information

Bibliographisches Institut (1967)

ENTWICKLUNG VON IDEEN

Haben Sie viele Ideen, so vergrößert sich die Chance, daß eine wirklich gute dabei ist, wenn die Zeit kommt, sich für eine zu entscheiden.

Einführung



Nach Ideen zu suchen, ist das nächste Stadium im Reise-Verlauf. Nachdem Sie Ihre allgemeine Richtung festgelegt und Ihr Ziel bezeichnet haben, ist es nun Zeit, Alternativen zu entwickeln - das heißt, verschiedene Wege ausfindig zu machen, die zu Ihrem Ziel führen. Ideen sind nichts als Wege, dorthin zu gelangen, wo wir hinwollen. Nicht mehr und nicht weniger. Wenn wir nicht wissen, wo wir hin sollen (unsere Absichten also nur unzulänglich definiert sind), können auch Ideen nicht viel helfen. Vielmehr werden sie die Sache nur weiter verwirren und uns davon abhalten, uns auf die Definition unserer Ziele zu konzentrieren.

Wenn Ihnen jemand eine Idee vor die Füße legt, ehe Sie eine "definitive" Richtung gefunden haben, kann Sie das dazu verführen, einen Trip zu einem fremden Ziel, dem Ziel von irgend jemand anderem, zu unternehmen, statt zu Ihrem eigenen.

Soviel Ideen zu sammeln, wie Sie überhaupt je brauchen werden, ist gar nicht so mühsam, wie es jenen erscheinen mag, die "alles" für eine einzige "gute Idee" geben würden. Wenn Sie nur ein paar ideenerzeugende Methoden in Ihrem Koffer haben, können Sie große Mengen von Ideen (oder Möglichkeiten, dorthin zu kommen, wohin Sie hin wollen) erzeugen. Allein das Wissen, wo Sie hin wollen, setzt Sie bereits in den Stand, viele, viele Wege dorthin zu finden.

Wörter haben keine Meinungen:
nur Menschen haben Meinungen.
Sie verwenden Wörter, um eine
Meinung oder Bedeutung auszudrücken.



Der Sprachführer sagt dazu:

Zerbrechen Sie sich nicht den Kopf
darüber, daß Sie so viele Ideen
zur Auswahl haben. Es ist nicht
von Nachteil, wenn man sich eine
Idee aus einer möglichst großen
Kollektion aussuchen kann.



Ideen zur Lösung von Problemen zu entwickeln, wird oft
auch bezeichnet als:

Mittel und Wege finden, um ein Ziel zu erreichen

Verschiedene Strategien erwägen, um Absichten
zu verwirklichen

Alternativen entwickeln

Alle alternativen Möglichkeiten auführen

Die Wahlmöglichkeiten herausstellen

Alle denkbaren Wege zur Lösung eines
Problems aufzeichnen

Möglichkeiten zur Verwirklichung einer Lösung
ausfindig machen

Was bedeutet "auf Ideen-Suche gehen" für Sie?

Ideen werden oft einigermaßen irreführend für Vorstellungen,
Definitionen oder Umschreibungen des "Wesentlichen"
verwendet insofern, als sie ihrem Inhalt nach richtung-
weisend sind.

"Ich habe nicht die geringste 'Idee',
wie sie aussieht." (Vorstellung)

"Jetzt hast Du eine 'Idee' vom Schwimmen."
(Das Wesentliche)

"Ganz plötzlich hatte ich eine ganz klare 'Idee'."
(Vorstellung)

Methoden, Ideen zu entwickeln

1. Methode: Brainstorming
2. Methode: Sprachmanipulationen
3. Methode: "Synektik" (siehe auch "EXTRA-TOUREN")
4. Methode: Bitte, können Sie mir vielleicht sagen...
5. Methode: Besuch in der Bibliothek
6. Methode: Analogie-Reihen herstellen
7. Methode: Orts- oder Tapetenwechsel
8. Methode: Surrealist spielen
9. Methode: Nach Ideen-Keimen suchen



1 BRAINSTORMING

Wenn Sie Ideen brauchen, müssen Sie sie mit der richtigen Frage hervorlocken. Die Frage: "Welche Ideen gibt es, um das so und so definierte Problem zu lösen?" ist eine solche Frage, und sie ist der Schlüssel für das Brainstorming.

Brainstorming ist eine Universal-Methode für das Lösen von Problemen und lässt sich in allen Stadien der Reise anwenden. Vor allem aber dient diese Methode dazu, Alternativen zu finden. Sie ist so brauchbar, weil Gruppen von 4 bis 12 Personen es innerhalb kürzester Zeit lernen, für eine beliebige Problem-Situation ganze Waschkörbe voll Ideen hervorzubringen.

Der Urheber des Brainstorming, Alex Osborn, stellt vier Anforderungen an alle, die an einer solchen Sitzung teilnehmen. Jeder kann lernen, sich danach zu richten, denn wenn man sie nicht beachtet, kommt bei der Sitzung unweigerlich nicht viel heraus. Die Regeln:

1. Halten Sie mit Ihrem Urteil zurück.
(Kritik kommt später.)
2. Lassen Sie sich gehen. (Seien Sie ganz locker.)
3. Seien Sie rasch. (Warten Sie nicht auf eine Idee, machen Sie aus der vorangegangenen eine neue Idee, indem Sie sie irgendwie verändern.)
4. Auf die Menge kommt es an. (Halten Sie nichts zurück, auch nicht eine Minute.)

Vorschlag: Üben Sie Brainstorming in einer kleinen Gruppe, ehe Sie es allein versuchen. Sie eignen sich die Regeln auf diese Weise leichter an.

Begrenzen Sie die Sitzung auf etwa fünf Minuten und hören Sie auf jeden Fall nach 15 oder 20 Minuten auf. Eine Sitzung mit den gleichen Teilnehmern an einem der folgenden Tage ist eine gute Methode, auch alle "Nach-Gedanken" noch einzusammeln.

Wie man
seinen
Spielraum
ver-
grössert

Laassen Sie sich von Ideen nicht behindern. Wenn Sie bereits wissen, wie Sie reisen müssen, ehe Sie wissen wohin, kann es ein Ausflug ins Nirgendwo werden.



2

SPRACHMANIPULATIONEN

Bei einer anderen von Alex Osborn empfohlenen Methode wird man durch eine bestimmte Wortfolge gezwungen, seinen Gegenstand auf eine ganz neue und einmalige Weise (also innovativ) zu sehen. Diese Wörter (Verben) reizen dazu, den in Frage stehenden Gegenstand zu "manipulieren", indem man z. B. seine Form, seine Funktion, seine Größe usw. verändert. Wer solche "manipulierenden" Verben benutzt, kann in kurzer Zeit eine Reihe von Ideen oder besonderen Ansichten hervorbringen. Osborns Verben, auf das Problem angewandt, ein neues HAUS zu bauen, könnten ergeben:

vergrößern)-----	(Großgarage
verkleinern)-----	(Telefonzelle
neu ordnen)-----	(in der Küche schlafen
verändern)-----	(zwei Wohnzimmer
anpassen)-----	(in einer alten Kirche wohnen
umwandeln)-----	(kein Wohnzimmer
ersetzen)-----	(Höhlenwohnung
das Gegenteil tun)-----	(im Garten leben
verbinden)-----	(Hausboot

Je mehr Ideen Sie sammeln, desto größer ist Ihre Chance, daß einige brauchbare darunter sind.



Andere Verben, die neue Ansichten hervorbringen könnten, sind zum Beispiel:

vervielfachen	verdrehen	aufpusten	herausschleudern
teilen	rotieren lassen	überholen	zurückstoßen
ausscheiden	flach machen	addieren	schützen
unterdrücken	pressen	subtrahieren	trennen
umkehren	ergänzen	aufhellen	einfügen
trennen	überschwemmen	wiederholen	versinnbildlichen
transponieren	einfrieren	eindicken	abstrahieren
vereinen	weich machen	strecken	usw.
sezieren			

• Können Sie sich fünf weitere Verben ausdenken? •



3

SYNEKTIK

"Synektik" ist eine andere Allzweck-Methode. Im Grunde ist es eine Reihe zu einem Prozeß gebündelter Methoden, deren Urheber William J. J. Gordon ist. Wir begegneten ihr schon. Für eine eingehendere Beschreibung vergleichen Sie: EXTRA-TOUREN. Wenn man neue Gesichtspunkte gewinnen will, kann die Synektik-Methode viele Ideen beitragen.

4 BITTE, KÖNNEN SIE MIR VIELLEICHT SAGEN...

Für gewöhnlich haben "die anderen" immer die leichter zu lösenden Probleme. In dem Augenblick, wenn wir ein Problem haben, werden psychologische Barrieren errichtet, die eine Situation noch weiter komplizieren. Und weil eben die Probleme "der anderen" so einfach zu lösen sind, haben wir auch immer eine Idee parat, wie das geschehen könnte. Fragen Sie Ihrerseits also jemanden, der in seinen Ideen nicht durch Ihr Problem blockiert ist. Vielleicht hat er eine Idee für Sie bereit. Je flüchtiger die Bekanntschaft ist, desto wahrscheinlicher ist es, daß Sie ganz neue Aspekte gewinnen. Nahe Freunde sind - was neue Ansichten angeht - oft ganz wertlos für Sie, weil sie eine sehr ähnliche persönliche Einstellung zu Ihrem Problem haben wie Sie selbst.

BEISPIEL:

Sie studieren Biologie und versuchen, ein Problem zu lösen, das mit der Regeneration von Überflutungsgebieten zu tun hat. Sie haben Ihr Problem definiert, Ihre Absichten formuliert und brauchen jetzt Ideen, um die von Ihnen definierte Situation zu verbessern.

METHODE:

Fragen Sie einen Soziologie-Studenten. Fragen Sie einen Umwelt-Technologen, gehen Sie durch das Institut für Meeresforschung und fragen Sie die ersten fünf (5) Leute, die Ihnen begegnen. Schreiben Sie all diese Ideen auf und wenden Sie sie auf Ihr Problem an.

Freiheit wird oft definiert als Verfügung über alternative Möglichkeiten oder Wahlangebote, als eine verfügbare Vielfalt verschiedener Möglichkeiten. Wie oft aber starten wir zu einer Reise in der Vorstellung, daß wir unser Ziel nur auf einem Wege erreichen können!



5 BESUCH IN DER BIBLIOTHEK

In Bibliotheken finden Sie Berichte darüber, wie Ihr (oder doch ein dem Ihren sehr ähnliches) Problem in der Vergangenheit gelöst worden ist. Sie werden Bücher mit Anweisungen "Wie man..." finden, Zeitschriften über gängige Praktiken und Techniken und viele neue Gesichtspunkte, die auf Ihre Problem-Situation zutreffen. Der Bibliothekar in der Präsenzbibliothek, der womöglich Zeit darauf verwendet, Ihnen zu helfen, hat seine Tricks, um Berge von Informationen über praktische Verfahren und anderes Ideen stimulierendes Material zutage zu fördern. Wenn Sie alles, was Sie an Ideen in der Bibliothek finden, aufschreiben oder xerografieren, werden Sie in relativ kurzer Zeit eine lange Liste alternativer Möglichkeiten zusammenbekommen.



6 ANALOGIE-REIHEN HERSTELLEN

Ideen lassen sich oft finden, indem man Analogien herstellt. Der Schlüssel zu einer Analogie ist: eine Beziehung zwischen zwei verschiedenen Dingen zu erzwingen. Irgend etwas Ähnliches zwischen zwei Dingen läßt sich immer finden. Ein offensichtlicher Beweis dafür ist die Tatsache, daß, wenn die Sonne scheint, sie allen Dingen, auf die sie trifft, einen entsprechenden Bestandteil an gelbem Licht mitteilt und eben dadurch zwischen all diesen Dingen eine harmonische Verbindung herstellt.

Wenn Sie die Liste Ihrer Problem-Merkmale (aus dem Stadium der Analyse) zu Hilfe nehmen, lassen sich jedem dieser Merkmale leicht ganze Reihen von Analogie-Ideen anfügen.

ZUM BEISPIEL:

Beim Problem, einen besseren KAMIN zu entwerfen, sind die Grund-Merkmale etwa folgende:

BEZEICHNUNG: KAMIN
FORM: GEOMETRISCH, ECKIG, KONISCH USW.
FUNKTION: DEN RAUM HEIZEN, ERWÄRMEN,
SEELISCHES BEHAGEN ERZEUGEN USW.
FARBE: SCHWARZ, ZIEGELROT, USW.
MATERIAL: STAHL, MAUERWERK, USW.

Dazu lassen sich folgende Analogien herstellen:


BEZEICHNUNG: VERBRENNUNGSKAMMER, TEEKESSEL,
AUTOMOTOR, ZIGARETTENANZÜNDER USW.
FORM: ARCHITEKTONISCHE KONSTRUKTIONEN,
KRISTALLE, PRISMEN USW.
FUNKTION: KATZE AUF DEM SCHOSS, WÄRMEHÜLLE,
NAHER FREUND USW.

Es entstehen folgende alternativen Aspekte des Gegenstands:


ÄNDERN SIE DIE BEZEICHNUNG ZU: ENERGIETRANSFORMATOR.
VERSUCHEN SIE ES MIT FORMEN, DIE VON KRISTALL-
STRUKTUREN ABGELEITET SIND.
VERWENDEN SIE DAS PRINZIP DER WÄRMEHALTUNG
WIE BEI EINEM BADEMANTEL, UM DIE WÄRME ZU SPEICHERN
USW.

7 ORTS- ODER TAPETENWECHSEL

Obgleich man natürlich Entdeckungen machen kann, ohne von seinem Stuhl aufzustehen, ist es normal, sich außerhalb der gewohnten Umwelt umzusehen, um etwas anders als üblich zu machen. Ein solcher Ausflug kann auch in Ihrer Einbildung stattfinden. Ein Weg, Ideen zu finden, ist, daß man - im "Geiste" - seinen gewohnten Standort verläßt.



Es macht keinen Unterschied, woher man eine Idee hat. Wichtig ist nur, was wir mit ihr anfangen. Wir müssen nicht unsere Ideen rechtefertigen, sondern nur die tätigen Schlüsse, die wir daraus ziehen, und die Konsequenzen, die sie haben.



Solange Sie keine eigenen Methoden entwickeln, wird es mühevoll sein, Ideen hervorzubringen. Haben Sie aber erst eine, so ist das Entwickeln von Ideen der vergnüglichs-te Teil bei der Lösung eines Problems.

Wenn es bei Ihrem Problem um "reine Luft" geht und Sie in Ludwigshafen leben, versetzen Sie sich nach Tokio oder Ankara, London oder Los Angeles.

Befragen Sie - im Geiste - irgend jemanden dort, was er wohl in Ihrer Situation täte. Wenn Sie zum Beispiel Ideen zur Anlage eines neuen Marktplatzes brauchen, versuchen Sie, wie ein Araber oder ein Chinese oder ein Schotte zu denken.

Grübeln Sie nicht so sehr darüber nach, wie wohl der Markt- platz bei den andern aussehen würde, sondern vielmehr dar- über, warum er so aussehen würde. Sie sind ja nicht so sehr auf der Suche nach Prinzipien und allgemeinen Einsichten, als vielmehr nach präzisen Einzelheiten. Wenn Sie selbst nicht viel gereist sind, werden Sie vielleicht gern einen erfahrenen Reiseführer mitnehmen, jemand, der die Sprache des fremden Ortes spricht und sich schon etwas umgetan hat.

8 SURREALIST SPIELEN

Das folgende ist ein narrensicheres Modell, um Ideen zu entwickeln.

1. Notieren Sie alle Merkmale der Situation.
2. Führen Sie unter jedem Merkmal soviel Alternativen auf, wie Ihnen einfallen. (Benutzen Sie die Brainstorming- Methode.)
3. Gehen Sie, wenn Sie damit fertig sind, die Liste der Merkmale mehrmals kreuz und quer durch, ziehen Sie jeweils ein Merkmal aus jeder Kolumne heraus und kombinieren Sie die ausgesuchten Merkmale so, daß Ihr Gegenstand eine ganz neue Form gewinnt.

Schließlich sind Ideen nichts weiter als neue Wege, schon Vorhandenes zu kombinieren.

BEISPIEL: Ein Kugelschreiber soll verbessert werden.

Merkmale: <u>FORM</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>KAPPE</u>	<u>TINTENBEHÄLTER</u>
zylindrisch	Plastik	abnehmbar	aus Stahl
mehrkantig	Metall	fest	aus Plastik
viereckig	Papier	keine	Gerät selbst
kugelförmig	Holz	beweglich	aus Papier
aus Glas		zum	aus
geformt		Reinigen	verfestigter Tinte



Lieber Egon

ERFINDUNG: Ein würfelförmiger Schreiber, mit einer Ecke zum Schreiben, die sechs Flächen frei für Reklame, Kalender, Fotos usw.

Versuchen Sie jetzt einen Schraubenschlüssel
einen Brotaufstrich
eine Trinkfontäne
oder Blue Jeans zu erfinden.

Es ist am allerleichtesten, Ideen zu finden für die Probleme "anderer" Leute. Jeder gibt gern "umsonst" Ratschläge, wenn der andere schon eine bestimmte Richtung im Sinne hat. Neue Ideen werden selten. Wenn Sie eine finden, werden Sie damit allein sein, denn diesen Weg hat vor Ihnen noch niemand beschritten.





Ideen gibt es wie Sand am Meer.
Sie kommen erst auf Ihre Kosten,
wenn Sie daran gehen, eine von
ihnen weiterzuentwickeln. Nur dann
bekommt nämlich eine Idee Wert.

9 NACH IDEEN-KEIMEN SUCHEN

Eine Idee entwickeln, heißt eben nur eine haben. Wenn man hingegen die Quelle für Ideen kennt, kann man hingehen und ihren Fluß regulieren.

Halten Sie nicht nach einer Idee Ausschau, suchen Sie vielmehr nach Ideen-Keimen, aus denen sich Ideen entwickeln können. Es gibt bereits eine Menge Ideen, aufgrund derer Sie auf eine Idee kommen können, darunter vor allem auch solche, die sich - grundsätzlich - auf Ihre Problem-Situation anwenden lassen.

METHODE:

1. Analysieren Sie die Prinzipien, die Ihrer Ansicht nach in Ihrer Situation wirksam sind.
2. Wenden Sie bereits vorhandene Ideen auf diese prinzipiellen Aspekte Ihrer Situation an.

BEISPIEL:

Bei meinem Problem handelt es sich unter anderem um das ökonomische Prinzip, unnötige Bewegung zu verringern.

ANTWORT:

Ein Toaströster toastet beide Seiten der Brotscheibe gleichzeitig. Wie kann ich zwei Sachen auf einmal erledigen? Die Dreiecksanordnung von Kühlschranks, Abwaschbecken, Herd spart Bewegung bei der Essenszubereitung. Wie könnte ich meine Lebens- oder Arbeits-Situation ähnlich zu einem Dreieck arrangieren?

Reiselektüre zum Thema Ideen-Findung

Blumenberg, H.
DER PROZESS DER
THEORETISCHEN NEUGIER
Suhrkamp (1973)

Bommer, J.
BRAINSTORMING, MORPHOLOGIE,
SZENARIO, DELPHI
Vorlesungs-Manuskript TU Berlin (1974)

Clark, Ch. H.
BRAINSTORMING
Verlag Moderne Industrie (1967)

Gordon, W.
SYNECTICS
Collier

Fuller, R. Buckminster
INTUITION
Doubleday

Nimmergut, J.
REGELN UND TRAINING DER IDEENFINDUNG
Heyne (1975)

Osborn, A.
APPLIED IMAGINATION
Scribners

IDEEN- AUSWAHL

Sie vergrößern Ihr kreatives Potential, wenn Sie sich Ihren Erfahrungs-Prozeß bewußt machen. Das ist ein ganz "systematisches" Verfahren: Sie wissen, wo Sie sind, indem Sie sich klar machen, wo Sie gewesen sind und wo Sie später sein wollen.

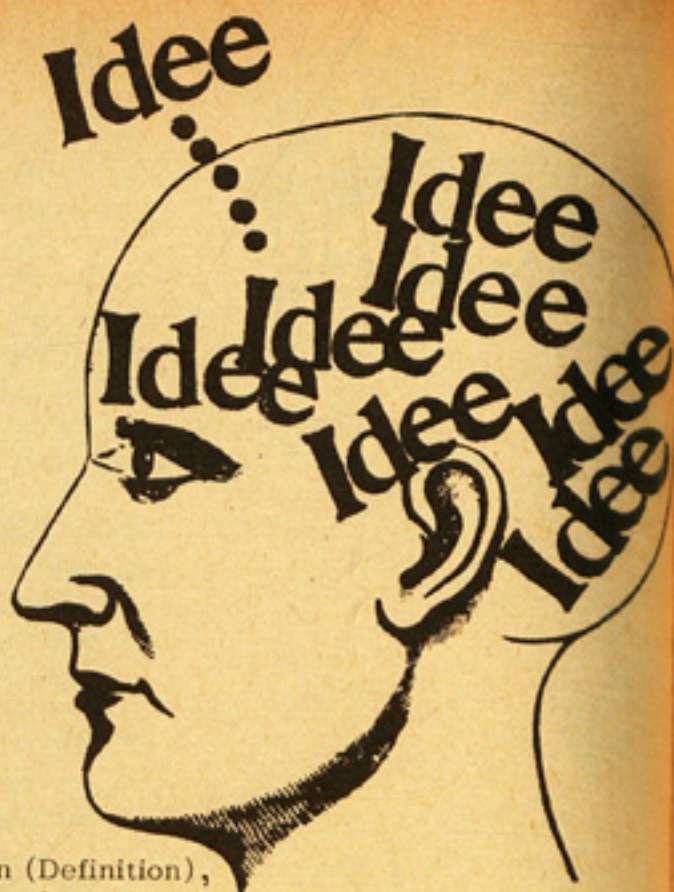
Einführung

Nachdem Sie jetzt wissen, wohin Sie reisen wollen (Definition), und eine Menge verschiedener Wege erkundet haben (Ideen), um dorthin zu gelangen, ist der nächste logische Schritt auf unserer Reise, einen Weg - oder auch mehrere Wege - aus dieser Vielzahl auszuwählen. Es ist nun die Zeit gekommen, zu entscheiden, welche Idee den Erfordernissen Ihrer Absichten am besten gerecht wird: Sie haben nun eine Entscheidung zu treffen.

Um den besten Weg wählen zu können, braucht man nur seine Definition immer präziser zu formulieren. Je klarer Sie Ihre Ansichten - was das Verhalten bestimmter Faktoren in einer Situation angeht - geäußert haben, desto leichter wird es sein, die richtigen Mittel für die Verwirklichung der Absichten zu finden.

Es ist alles ganz einfach. Wenn Sie nicht weiterkommen, brauchen Sie nur die Definition noch etwas klarer zu fassen oder einige weitere Alternativen zu entwickeln. Dann können Sie Ihre Reise fortsetzen.

Die Auswahl von Ideen ist der Entscheidungsfindung - gleichviel welcher Art - nicht unähnlich. Um mit gutem Ergebnis entscheiden zu können, muß man gefundene Kriterien entschieden durchhalten, braucht man einen klaren Blick für die verfügbaren Alternativen und eine Strategie oder Technik, um beides miteinander in Verbindung zu bringen.



Der Sprachführer sagt dazu:

Eine fremde Sprache ist nichts als eine Reihe anderer Symbole für die gleiche Wirklichkeit, der wir alle gegenüberstehen.

Ideen auswählen wird auch oft bezeichnet als:

Ein erwünschtes Ergebnis in Beziehung setzen zu den Methoden, mittels derer man zu ihm gelangt.

Eine Entscheidung treffen.

Den "besten" Weg zum Bestimmungsort finden.

Die Auswahlmöglichkeiten einschränken.

Die "Mittel" und "Wege" bewerten, indem man den Wert des "Ziels" bestimmt.

Den Weg feststellen, der den Bedürfnissen und Anforderungen am besten entspricht.

Einen Weg aus vielen möglichen auswählen.

Entscheiden, welches Verfahren Gewinn und Verlust in einer Situation am besten in der Balance hält.

Usw.

Was verstehen Sie unter "Ideen-Auswahl"?

Methoden der Ideen-Auswahl

1. Methode: Das Filter der persönlichen Überzeugung
2. Methode: Vergleich von Ideen und Absichten
3. Methode: Potpourri
4. Methode: Vorkommando
5. Methode: Zum Nachbarn gehen
6. Methode: Immer eines nach dem anderen



1 DAS FILTER DER PERSÖNLICHEN ÜBERZEUGUNG

Die üblichste aller von der Person des Entscheidenden bestimmten oder gelenkten Methoden der Entscheidungsfindung ist die, alle verfügbaren Alternativen sozusagen durch das Filter der persönlichen Überzeugung gehen zu lassen, das heißt, einem persönlichen Meinungstest zu unterziehen. Bei dieser Technik ist es erforderlich, daß Sie Ihre persönliche Überzeugung im Hinblick auf die Situation äußern (also das Problem definieren) und ein mögliches Vorgehen (Ihre Ideen) mit den absehbaren positiven oder negativen Konsequenzen solchen Vorgehens in Vergleich zu setzen.

Wenn Sie einen solchen Standpunkt beziehen, bestätigen Sie erneut, daß Sie bereit sind, sich auf das Problem einzulassen. Denn es läßt sich daraus logisch schließen, daß Sie zumindest einen Teil der Verantwortung für irgendwelche Konsequenzen, die sich aus der Entscheidung ergeben, auf sich nehmen wollen. Sie äußern damit außerdem Selbstvertrauen: Sie riskieren es, den Ergebnissen Ihrer eigenen Analyse zu folgen. Sie vertrauen in Ihre Fähigkeit, das Problem unter allen Umständen zu lösen. Es können sich jederzeit neue Informationen ergeben, die möglicherweise eine Änderung aller Voraussetzungen und auch Ihrer Meinung bewirken.

Noch einmal: Wenn Sie dieser Methode folgen, müssen Sie lediglich die Möglichkeiten, die Ihnen zur Wahl stehen, miteinander vergleichen, gegeneinander abwägen und entscheiden, welche von ihnen am besten der Definition oder den Absichten, wie Sie sie formuliert haben, entspricht.

Wie
man sich
auf eine
von
vielen
Ideen
festlegt

2

VERGLEICH VON IDEEN UND ABSICHTEN

Nach einer anderen systematischen und grundlegenden Auswahltechnik werden Ziele, Absichten und Vorhaben nach den jeweils gültigen Kriterien beschrieben und diese Kriterien dann in einem einfachen Rasterschema mit anderen Wegen (Ideen), das Ziel zu erreichen, verglichen. Genau detaillierte und klar formulierte Absichten und die Alternativen dazu lassen sich in ein sehr leicht handhabbares Schema übertragen. Bei einem solchen Vergleich werden die weniger guten Ideen ganz automatisch ausgeschieden, bis nur die übrigbleiben, die im großen und ganzen zufriedenstellend sind.

Notieren Sie in der Schemazeichnung Ihre Absichten auf der einen Koordinatenachse und Ihre Ideen auf der anderen. Die Übersicht wird erleichtert, wenn man in den Schnittpunkten, wo die eigenen Ideen mit den Kriterien zusammenfallen, JA hinschreibt und da, wo das nicht der Fall ist, NEIN. Ein "(?)" könnte verwendet werden, wo man noch unsicher ist (was weitere Untersuchungen nahelegt). Komplexe Situationen erfordern vermutlich eine detailliertere numerische Bewertung.

Für die Vorauswahl ist es nützlich, die IDEEN ZU KATEGORISIEREN. Wenn alle Ideen bereits auf diese Weise in Gruppen vorgeordnet sind, läßt sich auch eine große Anzahl von Ideen ganz schnell bewerten. Diese Methode ist allgemein anwendbar und kann, was die Präzision angeht, jeder Problem-Situation angepaßt werden.



3

POTPOURRI

Ein typisches Nebenproblem in der Phase der Entscheidungsfindung ist die Qual der Wahl: das heißt, die Notwendigkeit, alle Alternativen bis auf eine - die beste Idee - aufzugeben. Es gibt zwei Verfahrensvarianten, die den Kompromiß erlauben, das eine zu tun und das andere nicht zu lassen: die erste Strategie ist, jede der Alternativen zu zwei oder drei Ideen auszuweiten, so daß sie einem ganz neu erscheint. Wenn es dann zur Auswahl kommt, hat es den Anschein, als ob vorher keine von ihnen bevorzugt und keine "verworfen" wurde. Bei der anderen Strategie verbindet man die Pluspunkte aller Alternativ-Ideen zu einem Gesamtwahlergebnis, so daß man keine weglassen muß und von allen profitiert.

Der Unterschied zwischen zwei Ideen ist, daß die eine dem, was wir eigentlich beabsichtigen, mehr entspricht. Beim Lösen eines Problems kommt es vor allem darauf an, Träume zu verwirklichen.



Je mehr verschiedene Methoden wir anwenden, um Ideen auszuwerten, um so vollkommener wird die endgültige Auswertung sein.



Ideen zu vergleichen, heißt Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen ihnen offenlegen. Ideen zu beurteilen, heißt sie zu klar umrissenen Absichten in Beziehung setzen.



BEISPIEL: Wenn Idee 1, 2 und 3 heißen:

1. Urlaub machen,
2. Weiterarbeiten,
3. Urlaubersatz finden,

könnte die POTPOURRI-IDEE, die alle drei Punkte vereint, heißen: 4. aus der Arbeit einen Urlaub machen.

Ein Plan, der die wesentlichen Vorstellungen aller drei Ideen enthält.

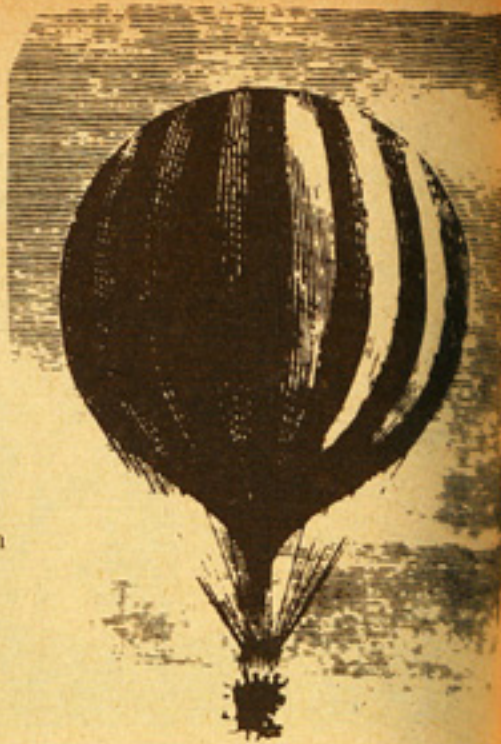
4 VORKOMMANDO

Eine besonders häufig angewandte Ideen-Auswahltechnik ist, die Ideen vorweg in Form einer Simulation zu testen. Wie ein Kundschafter wagen Sie sich vor, um die Situation für die Ankunft der eigentlichen Truppe auszuspähen. Sie erwägen alle Einzelheiten, um nach Möglichkeit einen Überfall aus dem Hinterhalt oder anderes Unheil auszuschließen. Die Methode beruht auf der Annahme, daß es die Auswahl erleichtert, wenn man Ideen in der Vorstellung - oder einer anderen Form simulierter Realität - auf die Probe stellt. Dieses Auskundschaften sucht eine Antwort auf die Frage: "Was würde wohl geschehen, wenn man diese Idee tatsächlich in aller Konsequenz ausführen würde?"

Die "Program Evaluation Review Technique" (P.E.R.T.) wendet dieses Verfahren besonders gründlich an. Man versucht mit P.E.R.T., die kritischste Situation zu ermitteln, um nicht durch eine falsche Einschätzung später zu scheitern. (Wenn Sie mehr über diese Methode wissen wollen, halten Sie sich an die Reiselektüre auf der folgenden Seite).

5 ZUM NACHBARN GEHEN

Bei gewissen Problem-Situationen braucht man während der Phase der Entscheidungsfindung zeitweise Beistand von außen. Dann nämlich, wenn Sie mit einer im Alleingang getroffenen einsamen Entscheidung andere zu stark manipulieren würden oder wenn Ihr Mangel an Erfahrung eine solche dominierende Position nicht zuläßt. Um die Sache zu vereinfachen, sollten Sie die bereits erkannten Gesichtspunkte (formulierte Kriterien) wie auch die erwogenen Alternativen so ordnen, daß Verwirrung bei den Befragten ausgeschlossen ist und die Auswahl auch für diejenigen erleichtert wird, die sich vielleicht nicht - wie Sie selbst - bewußt in dieser Situation engagiert haben. Aber geben Sie acht, daß Sie die Karten nicht zu Ihren Gunsten mischen - sonst erledigt sich die Methode, noch ehe die Sache zu Ende geführt ist.



Vergessen Sie nicht, sich zu fragen, was für ein "Gefühl" Sie bei den Ideen haben, die Sie bewerten. Vielleicht werden Sie feststellen, daß die - allem Anschein nach - beste Idee höchst unbequem ist und Ihnen besondere Mühen bereitet.



Unklare Absichten machen es unmöglich, die verschiedenen Wege auf ein Ziel hin zu beurteilen.



6

IMMER EINES NACH DEM ANDEREN

Die Unfähigkeit zu entscheiden, führt sehr oft dazu, es mit dieser letzten und schon ziemlich abgetragenen Methode zu versuchen: nämlich die Alternativen eine nach der anderen experimentell zu erproben, bis alle einer Prüfung unterzogen sind. Trotzdem dieser Auswahlprozeß lang und mühevoll ist, kann dieses Verfahren funktionieren, wenn es mit anderen Methoden nicht gelingt oder sie unangemessen erscheinen. Auch in diesem Fall kann durch vorheriges Sortieren und Kategorisieren der Wahlmöglichkeiten eine unnötige Wiederholung oder mangelnde Konsequenz in der Handhabung der Alternativen vermieden werden.



Ihre Wahlfreiheit zu genießen, kann Sie viel Arbeit kosten: wenn man systematisch zwischen einer großen Menge von Ideen auswählen will, ist man gezwungen, einen beträchtlichen Teil der Zeit darauf zu verwenden, die Absichten abzuklären.

Reiselektüre zum Thema Ideen-Auswahl



Brunn, E. und Fehl, G.
SYSTEMTHEORIE UND SYSTEMTECHNIK
IN DER RAUMPLANUNG
Birkhäuser (1976)

Churchmann, C. W.
EINFÜHRUNG IN DIE SYSTEMANALYSE
Verlag Moderne Industrie (1970)

Churchmann, C. W. und andere
OPERATIONS RESEARCH
deutsch, Oldenbourg (1961)

Cook, D.
AN INTRODUCTION TO PERT
(1) Critical path analysis (1964)

Joedicke, J.
ANGEWANDTE ENTWURFSMETHODIK
FÜR ARCHITEKTEN
Krämer (1976)

Lenk, H.
ERKLÄRUNG, PROGNOSE, PLANUNG
Rombach (1972)

Parnes, S. J.
CREATIVE BEHAVIOR WORKBOOK
Scribners

Tumm, G. W.
DIE NEUEN METHODEN
DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG
Verlag Moderne Industrie (1972)

VERWIRKLICHUNG

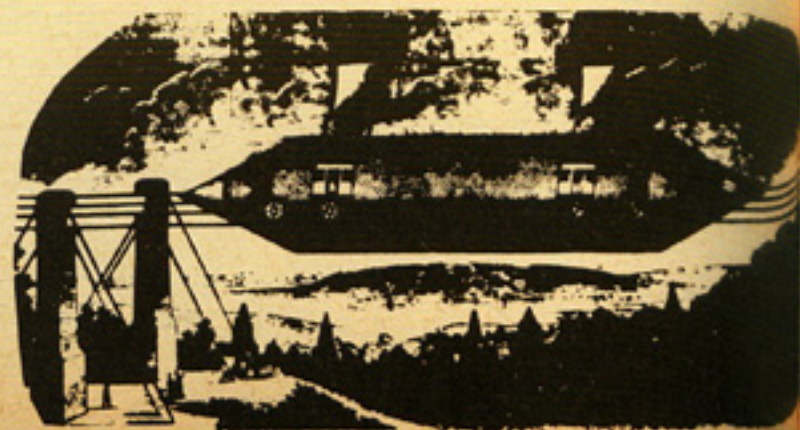
Einführung

Verwirklichung heißt die nächste Reise-Etappe. Die Idee, die Sie in der vorhergehenden Phase ausgewählt haben, weil sie Ihren Absichten am besten entspricht, wird nun endlich auf die Probe gestellt. Wenn man daran geht, eine Idee in die Tat umzusetzen, ist der "Augenblick der Wahrheit" gekommen. Die Planung ist zum weitaus größten Teil abgeschlossen, die Grundlagen für eine überlegte und entschlossene Aktion sind vervollständigt worden. Sie sind nun in der Lage, das Problem, so wie es sich Ihnen in seiner ursprünglichen Situation stellte, weiterzutreiben. Sie können nun Ihr Engagement und Ihre Fähigkeiten, was Analyse, Definition, Ideenentwicklung und Entscheidungsfindung betrifft, überprüfen. Die Verwirklichung ist jetzt der Lohn für alle bisherigen Mühen.

Sie sollten jetzt bereit sein, in das aktive, das taktische Stadium Ihrer Reise einzutreten, wo es darum geht, Ihre sorgfältig ausgewählte Alternative (Idee) in die Wirklichkeit einer Lösung zu übersetzen. Es müßte eigentlich eine aufregende und vergnügliche Erfahrung für Sie sein, jetzt endlich zu wissen, wohin die Reise geht und warum, und dabei das angenehme Gefühl der Sicherheit zu genießen. Denn Sie haben ja "unterwegs" bereits eine Reihe alternativer Möglichkeiten und Wege erkundet.

Reisende, die dem systematischen Ablauf gefolgt sind, wie er hier in diesem Reiseführer dargelegt ist, gehören beim Lösen ihres Problems hoffentlich schon längst nicht mehr zu den unbedarften Touristen, die allein aus Impuls handeln. Sie sollten sich vielmehr mit Hilfe der dem Planungs-Prozeß innewohnenden Logik zu gelassenen, wissenden und gut ausgerüsteten Reisenden entwickelt haben.

Die Verwirklichung eines Reiseplans kann ganz einfach damit beginnen, daß Sie den Telefonhörer abnehmen und eine Rundreise zu Ihrem Bestimmungsort buchen. Das bedeutet: Aufbruch. Sie sind bereit, aktiv zu werden. Die Stunde ist gekommen, um die von Ihnen ausgewählte(n) Idee(n) Wirklichkeit werden zu lassen.



Der Sprachführer sagt dazu:



Worte sind symbolische Lautäußerungen, die für Auffassungen stehen, die wiederum für jene Wirklichkeit stehen, wie sie der Sprechende erfahren hat. Worte sind immer zwei Schritte von der Wirklichkeit entfernt. Dennoch sind sie das beste Mittel, unsere subjektiven Erfahrungen zu objektivieren.

Eine ausgewählte Idee verwirklichen heißt häufig auch:

- ★ den Plan in die Tat umsetzen
- ★ für die gewählte Idee tätig werden
- ★ die Vorstellung konkretisieren
- ★ der Idee Form geben
- ★ die Absichten optimieren
- ★ die Lösung herbeiführen
- ★ etwas tun, etwas weiterbringen, etwas betreiben
- ★ alles zusammenfügen
- ★ die Synthese aus allem herstellen
- ★ die Lösung verwirklichen oder in die Tat umsetzen
- ★ das konkrete, wirkliche, endgültige Ergebnis herbeiführen

Je nachdem, was Sie tun oder was zu tun erforderlich ist, wird die Verwirklichung Ihrer Idee eine oder mehrere der folgenden Aktivitäten enthalten:

abwägen ✧ akzeptieren ✧ argumentieren ✧ aufteilen
ausgeben ✧ aushalten ✧ backen ✧ balancieren ✧ benutzen
berichten ✧ beruhigen ✧ besitzen ✧ brechen ✧ disponieren
einkleiden ✧ erleichtern ✧ essen ✧ fahren ✧ finden ✧ fliegen
genießen ✧ graben ✧ harken ✧ haushalten ✧ helfen ✧ jazen
kaufen ✧ knabbern ✧ kochen ✧ komponieren ✧ korrigieren
laufen ✧ lehren ✧ lernen ✧ malen ✧ mitteilen ✧ modellieren
planen ✧ radfahren ✧ reinigen ✧ reisen ✧ sehen ✧ spielen
springen ✧ testen ✧ trauern ✧ treiben ✧ übersetzen
übertragen ✧ umwandeln ✧ verkaufen ✧ versperren
vervollständigen ✧ verwalten ✧ vortragen ✧ werben
wünschen ✧ zeichnen ✧ zerstören ✧ zuhören

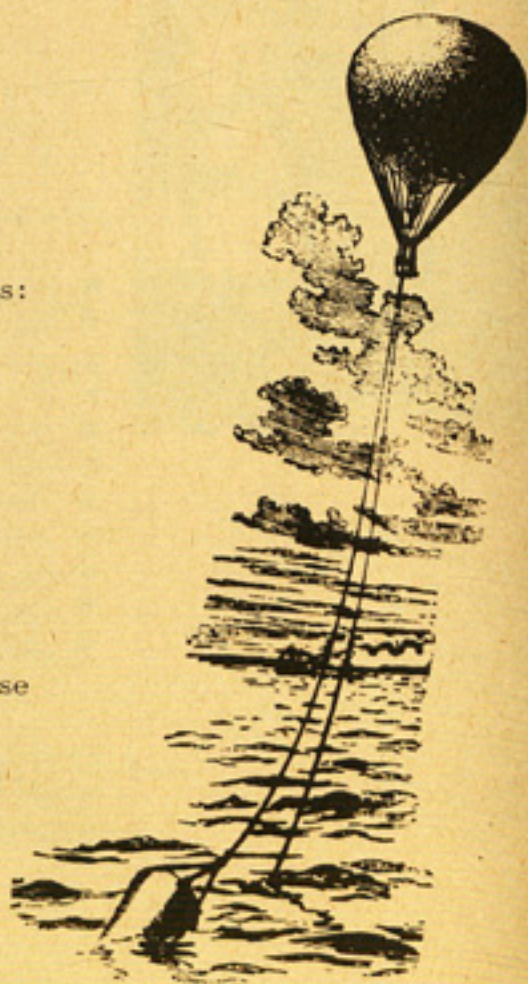
Was bedeutet für Sie: die Lösung eines Problems in die Tat umsetzen?

Methoden, Ideen zu verwirklichen

1. Methode: Fahrplan-Technik
2. Methode: In-sich-gehen
3. Methode: Leistungsverzeichnis
4. Methode: Die Idee als ihr eigener Anwalt
5. Methode: Heim-Computer
6. Methode: Machen Sie dem Namen Ehre!
7. Methode: Der Flohmarkt

des einheimischen Kunsthandwerkers:

- A. Design-Prinzipien
- B. Diagramme und Schemata
- C. Modell-Verfahren
- D. "Bionik"
- E. Imitations-Verfahren
- F. "Muster"-Sprache
- G. Regression auf Archetypen
- H. Gemeinsamer Nenner
- I. Elementar-Baukasten
- J. Ganzheits-Methode
- K. Befriedigung menschlicher Bedürfnisse
- L. Laß es doch einen andern machen!
- M. Berater-Team
- N. Strukturelle Grenzen
- O. Laisser-aller
- P. Reaktion auf Rollenspiel
- Q. Notations-Systeme
- R. Blitzartige Erleuchtung
- S. Hochalpine Kletterei



(Welche anderen Methoden können Sie vorschlagen?)

1 FAHRPLAN-TECHNIK

Grundvoraussetzung, um in der taktischen Phase Ihres Unternehmens voranzukommen, ist ein Stundenplan. Dabei müssen Sie wie folgt vorgehen:

1. Stellen Sie fest, wieviele und welche Arbeitsgänge erforderlich sind, um die von Ihnen ausgewählte Idee auszuführen. Beantworten Sie die Frage: "Welche Schritte sind nötig, um die Sache zu Ende zu bringen?" Seien Sie pingelig und nehmen Sie auch kleine Aufgaben ernst. Die ganze Angelegenheit besteht aus solchen Kleinigkeiten!

Planen Sie ab und zu eine Atem-
pause unterwegs ein. Es ist eine
gute Gelegenheit, sich wieder auf-
zuladen und zu prüfen, wie gut
alles läuft.



Planen Sie voraus. Fragen Sie sich, bevor Sie sich ganz einer Idee anheimgeben, wie alles sich ausnehmen würde, wenn die Reise schon vorüber wäre. Wenn man einer falschen Idee folgt, können die Konsequenzen schlimmer sein, als wenn man gar keiner Idee folgt.



Da alles, was Sie tun, beredter ist als Worte, brauchen Sie erst gar nicht zu versuchen, gegen den Wind anzuschreiben.



Wie man Entscheidungen in Aktionen umsetzt

2. Ermitteln Sie genau, wieviel Zeit Sie für das gesamte Projekt haben. Bemögeln Sie sich nicht!
3. Teilen Sie jedem dieser Schritte so überlegt wie möglich einen bestimmten Anteil von der Gesamtzeit zu.
4. Machen Sie eine grafische Darstellung (ein Stück Papier genügt dafür), die das Verhältnis der vorhandenen Zeit zu den einzelnen Arbeitsgängen zeigt.
5. Lassen Sie sich durch die ganze Phase der Verwirklichung Ihrer Idee von Ihrem Stundenplan leiten.

2 IN-SICH-GEHEN

Eine Idee zu verwirklichen ist nichts sehr anderes, als wenn man zu Beginn der Reise die Verantwortung für die Lösung eines Problems übernimmt. Mit dem einzigen Unterschied, daß beim Start noch unbekannt ist, was vor uns liegt. Inzwischen haben wir fünf (5) Phasen einer systematischen Exkursion hinter uns gebracht und Grund, zuversichtlich zu sein. Aber immer noch ist vermutlich physische und psychische Kraft erforderlich, um die Sache weiterzubringen. Vielleicht müssen wir sogar auf die Motivations-Methoden aus der Anfangsphase des ganzen Prozesses zurückgreifen und unser Bewußtsein von der Logik unseres Vorgehens überzeugen und uns noch einmal alle persönlichen Beweggründe vorhalten, die wir hatten, als wir aufbrachen.

Merke: IN-SICH-GEHEN ist eine Methode, die der Verwirklichung vorangeht. Sie kann in Verbindung mit allen anderen Methoden für die Verwirklichung von Nutzen sein.

3 LEISTUNGSVERZEICHNIS

Absichten lassen sich in Handlungen umsetzen, indem man sich verschiedener Verhaltensweisen befleißigt. Wenn wir erst einmal jeden Schritt der gewünschten Durchführung spezifiziert haben, bleibt nur noch übrig, diese Schritte in reale Materialien und Aktionen zu übersetzen. Diese Technik besteht im wesentlichen in einer kontinuierlichen Arbeit an der Idee - solange bis sie aufhört, etwas Abstraktes zu sein und "wirklich" wird. Je mehr sich jeder spezifische Aspekt einer Idee mit Durchführungsschritten umschreiben läßt, desto mehr verwandelt sich die Idee in Wirklichkeit.

BEISPIEL:

Wenn die Verwirklichung Ihrer Idee etwa von Ihnen fordert, Ihr ödes Zimmer zu verlassen und eine andere - freundlichere - Lebensumwelt zu suchen, so könnten die "Ausführungsbestimmungen" etwa so lauten:

Suchen Sie sich eine Wohnung, wo Leute wohnen, die ähnliche Interessen haben wie Sie.

Suchen Sie sich einen Ort, der bekannt ist für seine erholsamen Zusammenkünfte und seinen gesellschaftlichen Austausch.

Ein Schwimmbad, eine Sauna, Spielgelegenheiten und Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe sind unerlässlich.

USW.

Merke: Wenn die präzisen Ausführungsbestimmungen - die Ausschreibung - der Liste Ihrer genau spezifizierten Absichten entsprechen, die Sie mit Ihrer Idee verfolgen, so darum, weil beides austauschbar ist.



4 DIE IDEE ALS IHR EIGENER ANWALT

Eine andere Möglichkeit, eine Idee in die Tat umzusetzen, ist, die Idee gewissermaßen zu ihrem eigenen Anwalt zu machen. Versuchen Sie, den Nutznießern Ihrer Idee klarzumachen, wie sie diese vorantreiben können, während Sie selbst nachhelfen. Ein Architekt könnte zum Beispiel seine Klienten zu "Amateur"-Umwelt-Entwerfern machen und so bei seiner Arbeit für die gemeinsamen Ziele Hilfe von den "Betroffenen" erhalten. Wenn die Idee, die verwirklicht werden soll, etwas Unpersönliches ist, wie zum Beispiel: "Rauchverbot an einem bestimmten Tag in der Woche", so kann man sie durch ergänzende Ideen unterstützen. In diesem besonderen Fall könnten unterstützende Ideen etwa heißen: "Ersetzen Sie Zigaretten durch irgendein anderes Bedürfnis". Oder: "Setzen Sie Belohnungen und Strafen aus für die, denen es gelingt bzw. nicht gelingt". Oder: "Leiten Sie ein 'Verfahren' ein gegen alle, die beim Rauchen erlappt werden". Usw.

Vergessen Sie nicht, immer ein paar Extra-Ideen mit sich zu führen für den Fall, daß diejenigen, die Sie ausgewählt haben, unerwartet fehlschlagen.



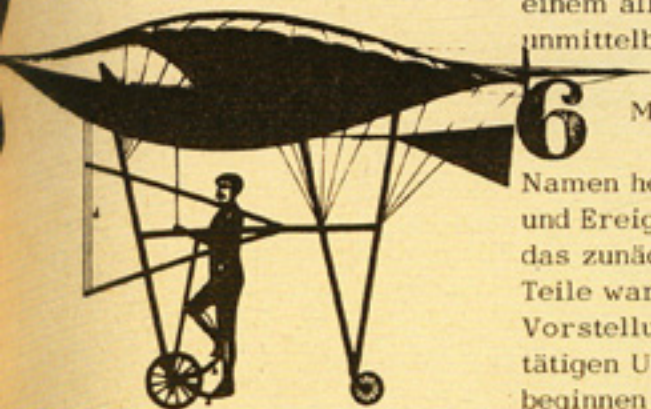
Meistens werden bei der Verwirklichung einer Idee natürliche Ressourcen beansprucht. Lassen Sie unsere Umwelt nicht darunter leiden, daß Sie versäumt haben, Ihren Plan auf alle seine Auswirkungen hin zu prüfen.



5 HEIM-COMPUTER

Rechenschieber sind analoge Computer. Mit einem Satz von Maßstäben (Skalen), die zu einem weiteren Maßstab (Skala) in einem bestimmten Verhältnis stehen, können Beziehungen innerhalb gewisser Grenzen variiert werden, um bestimmte Werte aufzuzeigen. An einem Thermometer, das sowohl Celsius- als auch Fahrenheit-Skalen hat, kann man die gleichen Temperaturschwankungen beobachten. Ein ähnlicher Sachverhalt liegt bei gewissen Baukasten-Systemen für Kinder vor: programmierte austauschbare Teile können auf verschiedene Art zu den gleichen Gebilden kombiniert werden. Wenn Ihre Idee zwar fest abgegrenzt ist, sich aber dennoch in verschiedenen Formen (Skalen) darstellen läßt, könnten Sie auf den Einfall kommen, sich einen "Heim-Computer" zu bauen. An ihm können Sie - innerhalb der vorgegebenen Grenzen - viele mögliche Kombinationen durchprobieren. Ihr "Computer" kann linear oder kreisförmig arbeiten. Ihre Hand oder Ihr Bleistift können seine einzigen beweglichen Teile sein, um die verschiedensten Umrisse, Formen, Figuren entstehen zu lassen. Wenn erst einmal die Grenzen der möglichen Beziehungen aufgedeckt sind und auf die Eigenschaften der Idee bezogen werden können, stehen einem alle Varianten mittels eines solchen Werkzeugs unmittelbar zur Verfügung.

Was dem einen sein Verbesserungsplan ist, ist dem anderen seine Problem-Situation.



6 MACHEN SIE DEM NAMEN EHRE!

Namen helfen uns, die verschiedenen Menschen, Dinge, Orte und Ereignisse unserer Erfahrung wiederzuerkennen. Etwas, das zunächst nur eine unüberschaubare Ansammlung winziger Teile war, ordnet sich, wenn wir es benennen, in unserer Vorstellung zu einem Ganzen. Ähnlich kann man bei der tätigen Umsetzung einer Idee in eine konkrete Form damit beginnen, daß man der Idee einen Namen gibt, der die Teile zu einem Ganzen zusammenschließt.

BEISPIEL:

Nehmen wir an, Sie hatten die Idee, die Beteiligung an einer Umwelt-Aktionsgruppe zu verdreifachen, indem Sie eine Recycling-Party veranstalten. Nennen Sie die Party "Ein irres Stampf-Vergnügen". Jetzt bleibt Ihnen gar nichts anderes übrig, als sich mit diesem Namen zu identifizieren. Nennen Sie die Band für die Party die "Büchsen-Stomper", erfinden Sie einen Tanz, der "Karton-Stamper" heißt. Drucken Sie die Einladungen auf Konservendeckel. Veranstalten Sie einen Wettkampf im Büchsen-Zusammenstampfen und Flaschen-Zerschmettern usw. Wenn Sie erst einmal den "Titel" für das Ganze haben, brauchen Sie nur noch die leeren Stellen auszufüllen.

Jedes Problem hat seine "Verflechtungen", oder anders gesagt: Ein Problem führt zum nächsten. Wenn man gerade glaubt, alles geklärt zu haben, steht man vor Dutzenden neuer Fragen.



7 Flohmarkt

DES EINHEIMISCHEN KUNSTHANDWERKERS

Hier folgen 20 (zwanzig) weitere Methoden, eine Idee zu verwirklichen. Es handelt sich dabei im Grunde um nichts anderes als ein paar Techniken, mit denen Künstler arbeiten. Obwohl diese Techniken den visuellen Design-Disziplinen abgeguckt sind, ist es durchaus denkbar, daß sie auch von anderen künstlerischen oder wissenschaftlichen "Designern" (kreativen Problem-Lösern) in anderen künstlerischen oder wissenschaftlichen Disziplinen angewandt werden. Ob eine Disziplin nun als "künstlerisch" oder "wissenschaftlich" bezeichnet wird - ein Problem bleibt in jeder Disziplin ein Problem. Die Wahrheit muß erkannt werden (wissenschaftliches Verfahren) und diese Wahrheit muß dargestellt werden (künstlerisches Verfahren). Die folgenden Methoden lassen sich auf viele verschiedenartige Problem-Voraussetzungen anwenden.

A) DESIGN-PRINZIPIEN

Die Verwirklichung von Ideen wird auch häufig definiert als Zusammenfügen, als Synthese eines Ganzen aus Teilen. Es gibt viele Regeln und Prinzipien für eine solche Synthese, aber ihnen allen ist folgendes gemeinsam:

- HARMONIE oder erkennbare Ähnlichkeit aller Teile eines Ganzen,
- GEGENSÄTZLICHKEIT oder erkennbare Verschiedenheit aller Teile eines Ganzen,
- GLEICHGEWICHT oder erkennbare Stabilität aller Teile eines Ganzen,
- ORDNUNG oder erkennbare Organisation eines Ganzen,
- EINHEITLICHKEIT oder erkennbare Übereinstimmung aller Teile eines Ganzen.

Die Tatsache, daß sich diese Design-Prinzipien leicht aus den Naturgesetzen des physischen Verhaltens ableiten bzw. auf diese übertragen lassen, bestätigt ihre Allgemeingültigkeit.

B) DIAGRAMME UND SCHEMATA

Viele Planer beginnen die Phase der Verwirklichung einer Idee damit, daß sie Diagramme und Schema-Zeichnungen skizzieren, um die Beziehungen zwischen den einzelnen Aspekten eines Problems zu symbolisieren. Mit Hilfe dieser skizzierten Ordnungs-Diagramme und Übersichten suchen sie nach den Beziehungen, die alle einzelnen Faktoren,



Aspekte oder Komponenten Ihres Problems miteinander verbinden. Solche Diagramme nennt man gelegentlich "Sprechblasen"-Diagramm, Fluß-Diagramm (symbolische Ablaufdarstellung rechnerischer Vorgänge), Layout, Vorwurf usw. In einer langen Reihe von Versuchen, Korrekturen und wieder Versuchen (trial and error) entwickeln sich aus diesen Skizzen schließlich differenzierte Zeichnungen, die endgültige Beziehungen darstellen und nur noch in ein bestimmtes Material übertragen zu werden brauchen.

C) MODELL-VERFAHREN

Ogleich wir uns klar darüber sind, daß der zahllosen Interrelationen wegen nahezu jede Sache als Modell für eine andere dienen kann, gibt es gewisse Problem-Situationen, die für den Schritt von der Abstraktion zur Realität nach maßstäblichen Modellen verlangen. Komplexe Formen und schwer zu veranschaulichende Probleme müssen auf diese Weise "vorgetäuscht" werden, damit der Zusammenhang der Teile mit dem Ganzen erkennbar bleibt. Im allgemeinen wird so verfahren, daß man zunächst ein Roh- oder Studienmodell herstellt und dann im Verlauf der Arbeit weitere Zwischenmodelle, bis das eigentliche Modell oder der "Prototyp" entwickelt ist.

D) "BIONIK"

"Bionik", eine Methode, natürliche und von Menschen geschaffene Systeme miteinander in Beziehung zu setzen, ist eine Variante des Modell-Verfahrens. Der entscheidende Unterschied liegt darin, daß es sich bei der Bionik jeweils um ein "natürliches" Modell handelt. Für jede Idee gibt es eine natürliche Entsprechung (zumindest aber einen Weg, um eine Beziehung zwischen der Idee und der Natur herzustellen). Indem man genau beobachtet, wie das natürliche Modell funktioniert, sich durchsetzt, sein Ziel erreicht, wird man Richtlinien für die Verwirklichung der eigenen Idee finden. Da der Mensch Teil der Natur ist und auch seine Gedankengebilde (Vorstellungen) "natürlich" sind, er aber gleichwohl in der Lage ist, sich von der Natur zu distanzieren, kann man sich die Natur zum Verhaltensvorbild nehmen.

E) IMITATIONS-VERFAHREN

Eine andere geläufige Technik ist es, ein Problem ausfindig zu machen, das bereits zur allgemeinen Zufriedenheit gelöst worden ist. Sie stellen fest, wie ein anderer Ihr - oder ein ähnliches - Problem gelöst hat und lösen Ihres in gleicher Weise. Ein solches Vorgehen, das oft fälschlich als "Plagiat" bezeichnet wird, ist im Grunde nichts als eine Art Schüler- oder Lehrlingsverhältnis. Wenn wir davon ganz bewußt Gebrauch machen, bekennen wir damit, daß wir von einem Überlegenen gern etwas lernen wollen und womöglich auch den Mut aufbringen einzugestehen, daß es



höchst töricht wäre, die Erfahrungen anderer offenen Auges zu übersehen.

F) "MUSTER"-SPRACHE

Eine Variante des Imitations-Verfahrens ist die "Muster"-Sprache. In jeder Problem-Situation steckt eine Reihe weiterer Probleme. Für jedes dieser Neben-Probleme gibt es bereits gesellschaftlich, psychologisch und auch gestalterisch akzeptable Lösungen. Wenn in einer Problem-Situation eine größere Anzahl solcher Nebenprobleme festgestellt werden kann und wenn die akzeptablen Lösungen für jedes dieser Probleme sich logisch immer aufs Neue entwickeln lassen, ergeben sich daraus allmählich bestimmte "Verhaltensmuster". Diese "Muster" legen es nahe, den Kontext der Nebenlösungen als "Sprache" zu verwenden, um mit ihr neue Systeme abzuleiten. (Diese regenerative Methode wird z. Z. noch von einer Studiengruppe in Berkeley unter der Leitung von C. J. Alexander weiterentwickelt.)

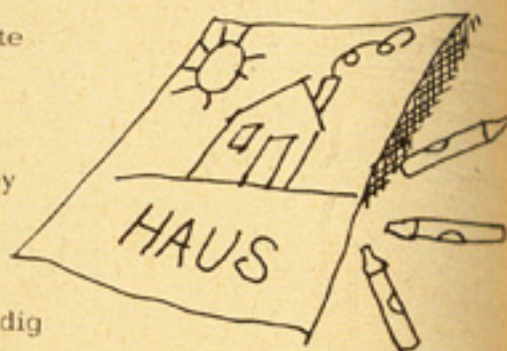
G) REGRESSION AUF ARCHETYPEN

Bestimmte innere und äußere Kräfte und Zwänge, die beständig auf eine Situation einwirken, haben zur Folge, daß die Dinge in der Reaktion auf diese Kräfte eine archetypische Form annehmen. Da Veränderungen sich normalerweise evolutionär vollziehen, lernen wir schließlich die Archetypen unserer Umwelt und ziehen sie als Antwort den jeweils neuen Lösungen vor. Ein Kind zeichnet einen Giebel und die tragenden Wände, wenn es ein Haus darstellen will, und eine solche Zeichnung stellt den Archetyp eines Hauses dar, so wie die Dreiecksform des Daches etwas über die archetypische Dachkonstruktion aussagt.

Mit der hier gemeinten Entwurfs-Technik versucht man, sich der Synthese neuer Vorstellungen anzunähern, indem man sich an der Grundform des Archetyps orientiert, ihn sozusagen als "Gußform" benutzend: Bücher sind rechteckig, Kirchen weisen in den Himmel, Tassen sind zylindrisch, kegelförmig, usw. Man kann sich Archetypen und Stereotypen als ursprüngliche, auf uns überkommene Prototypen vorstellen.

H) GEMEINSAMER NENNER

Ideen zur Lösung komplexer Probleme lassen sich leichter verwirklichen, indem man einen gemeinsamen Nenner findet - das heißt: ein Element, eine Einheit oder eine Komponente, die eine Beziehung zwischen den einzelnen Teilen herstellen. Wenn man zum Beispiel eine Matrix benutzt, um Interrelationen zwischen den Merkmalen einer Idee erkennen und vergleichen zu können, kann sich dabei herausstellen, daß eines oder zwei dieser Merkmale etwas mit allen übrigen zu tun haben. Wenn ein Planer dieses Gemeinsame innerhalb der Beziehungen nutzt, kann er sich die Aufgabe der Verwirklichung erleichtern. Gemeinsame Nenner sind nämlich oft unabhängige Variable.



Man kann sie als Rahmen für den weiteren Ausbau der Systeme benutzen.

I) ELEMENTAR-BAUKASTEN

Ein Kartenhaus oder ein "Schloß" aus Kinder-Bauklötzen sind Beispiele dafür, wie sich auch größere Unternehmungen durchführen lassen, indem man typische oder gleiche kleinere Einheiten zusammenfügt und sich dabei an die Gesetze oder Grenzen eines solchen Gefüges hält. In ähnlicher Weise lassen sich auch große oder komplex erscheinende Systeme ausbilden. Diese Methode geht davon aus, daß man ein wesentliches Element findet, das später in großen Mengen zusammengesetzt werden kann und komplexe Konfigurationen erlaubt, die nicht möglich wären, wenn alle Teile ganz unterschiedlich ausgebildet wären. "Kleine Einheiten" lassen sich zu umfassenderen Systemen erweitern, wobei sie bestimmten, ihnen innewohnenden Gesetzen des Zusammenhangs untereinander und ihrer Zusammensetzung folgen. Diese "Grundbaustein"-Methode läßt sich als Variante des gemeinsamen Nenners ansehen. Man spricht auch von der Methode der "Wachsenden Elemente".

J) GANZHEITS-METHODE

Bei der Methode der "Wachsenden Elemente" setzt man bei kleinen Einheiten an und fügt sie zu einem größeren Ganzen zusammen. Die umgekehrte Methode - oft auch "Bildhauer-Methode" genannt - fängt bei einem zusammengesetzten Ganzen an, das als abstrakte Konfiguration vorgestellt wird und löst diese Ganzheit in Sub-Systeme auf, die sich aus kleineren Teilen oder Komponenten zusammensetzen. Dabei sollte man sich darüber im klaren sein, daß - gleichviel für welche der beiden Methoden - I oder J - man sich entscheidet - man sehr bald auch die jeweils andere in Erwägung ziehen muß. Man kann nur eine bestimmte Anzahl kleiner Einheiten (Komponenten) zusammenfügen, ohne das Ganze ernstlich in Betracht zu ziehen, umgekehrt kann man nur bis zu einer gewissen Grenze mit einer Ganzheit arbeiten, ohne sich um die Komponenten, aus denen sie bestehen soll, zu kümmern.

K) BEFRIEDIGUNG MENSCHLICHER BEDÜRFNISSE

Bei dieser Methode wird die Behauptung aufgestellt, daß alle Probleme auf irgendeine Weise aus unbefriedigten Bedürfnissen entstehen und daß Lösungen eines Problems die menschlichen Bedürfnisse, durch die sie provoziert wurden, auf eine akzeptable Weise befriedigen müssen. Eine vollständige Übersicht aller menschlichen Bedürfnisse gibt es bisher noch nicht, aber die Forschung bemüht sich darum, sie zu gewinnen. Was jetzt schon darüber bekannt ist, genügt aber, um Lösungen zu finden, die weit mehr menschliche Aspekte berücksichtigen, als es bisher möglich war. Diese Übersicht umfaßt alles, was für das



physische Überleben erforderlich ist, also: Nahrung, Ruhe, Unterkunft usw., ebenso die zahlreichen psychischen Bedürfnisse, wie Selbstachtung, Freundschaft, Erfolg und Ordnung. Ideen, die verwirklicht werden sollen, werden zuvor mit den aufgelisteten Bedürfnissen verglichen, die dann bei der Verwirklichung berücksichtigt werden.

Da allem Anschein nach menschliche Individualität bestimmt wird von der besonderen und unverwechselbaren Zusammensetzung und Auswahl ganz allgemeiner Bedürfnisse, liegt es auf der Hand, daß die Lösungen, die wir für ein Problem finden, niemals alle Menschen befriedigen können.

L) LASS ES DOCH EINEN ANDERN MACHEN!

Um das Trauma eines persönlichen Engagements gänzlich zu umgehen, kann man ein Patent für eine Lösung erwerben und es jemandem verkaufen, der besser als man selbst in der Lage ist, ihre Verwirklichung durchzusetzen. "Skizzieren" Sie also die Sache einfach einmal (was heißt, daß Sie sie schon etwas "ausarbeiten" müssen), nehmen Sie sich einen Patent-Anwalt, der feststellt, ob diese Methode noch nicht patentiert ist, warten Sie auf das Ergebnis, und wenn Sie das Patent haben, sehen Sie sich nach jemandem um, der bereit ist, das System zu kaufen und zu entwickeln. Noch einfacher ist es, wenn man jemanden überredet, die ganze Sache für einen zu machen.

M) BERATER-TEAM

Übernehmen Sie die Leitung eines Teams. Teilen Sie Ihre Idee (Ihren Plan) in verschiedene Aufgaben auf, die einzeln von Fachleuten bearbeitet werden können. Wenn Ihre Idee, zum Beispiel, mit der Entwicklung eines neuen Produkts zu tun hat, teilen Sie sie auf in die verschiedenen Bereiche: Markt-Analyse, Entwurf, Konstruktion, Produktion, Werbung, Vertrieb, usw. Versuchen Sie mit Beratergruppen, die auf dem jeweiligen Gebiet am besten Bescheid wissen, zusammenzuarbeiten. Sie übernehmen die Rolle des Koordinators, der Schlüsse aus den Meinungen seines Experten-Stabes zieht. Hier gilt die Überlegung, daß je mehr Leute man in die Sache einbezieht, desto besser die gesamte Durchführung sein wird. Die Gefahr dabei ist, daß entweder die Idee vor lauter "Primadonnen" schließlich gar nicht mehr zu erkennen ist oder sich gänzlich von den ursprünglichen Absichten entfernt, weil einer der Sachbearbeiter stärker ist als der Koordinator.

N) STRUKTURELLE GRENZEN

Jedes Gefüge hat ein strukturelles Gerüst, das es zusammenhält und seine Form stabilisiert. Das gilt für musikalische oder choreographische Notationen ebenso wie für Gebäude und Brücken. Alle solche Strukturen haben Grenzen, an denen, wenn sie überschritten werden, das System kollabiert.



Wenn man mit dieser Methode arbeitet, tut man nichts anderes, als sich an diese strukturellen Grenzen zu halten. Die "Grenzmethode" besteht einfach darin, daß die "Struktur" bzw. das ganze System - etwa das aus Zug und Druck -, das dazu dient, einer Sache Bestand zu geben, als begrenzender Faktor betrachtet wird. Am Ende erwachsen daraus ein ganz unübersehbarer Zusammenhang und eine Ausgewogenheit des Ganzen. Obgleich diese Methode vor allem Ingenieuren geläufig ist, läßt sie sich dennoch auch auf andere Probleme anwenden.

O) LAISSER-ALLER

Es ist nicht ungewöhnlich, daß ein Planer keinen modus operandus hat, das heißt, daß er nicht methodisch vorgeht, es sei denn, man bezeichnet ein gewisses "laisser aller" als Methode. Dabei läßt man "es" einfach geschehen, läßt der Natur oder den Dingen "ihren Lauf". Dieses richtungslose Vorgehen hat natürlich seine Nachteile. Zum Beispiel ist es schwierig, sich dabei zeitliche Grenzen zu setzen und nicht zu wissen, was als nächstes geschehen soll. Es bedeutet Energievergeudung usw. Immerhin läßt sich auch mit dieser Methode - bei einem entsprechenden Aufwand an Ausdauer und Energie - etwas erreichen. Da sich Richtlinien nur nach und nach während des gesamten Prozesses entwickeln, tappt man mit diesem Verfahren aber durchweg im Dunklen: eine Situation, die einen Zuversicht und Selbstvertrauen kosten kann.

P) REAKTION AUF ROLLENSPIEL

Wenn die Verwirklichung Ihrer Idee eine persönliche Erfahrung für Sie werden soll, müssen Sie sich unter Umständen auf ein Rollenspiel einlassen. Dabei geht es darum, daß man selbst zu der Sache wird bzw. die Rolle der Leute übernimmt, die von den eigenen Ideen beeinflusst werden. Das Rollenspiel ist ein Gradmesser Ihrer Vorstellungskraft, und Sie müssen dazu die Kunst beherrschen, Vorstellungen zu erzeugen. Das Rollenspiel ist eine Methode, die Verwirklichung einer Idee zu erleben, ehe sie tatsächlich stattfindet. Auf Grund der vorgestellten Verwirklichung kann man später dann auf die wirkliche Erfahrung mit besserer Kenntnis reagieren. Auch können durch diese Vor-Erfahrung Ängste ausgelebt und ausgeschieden werden, an ihre Stelle tritt die gefühlsmäßige Sicherheit, "das schon einmal erlebt zu haben."

Q) NOTATIONS-SYSTEME

Wenn Sie in Ihrer Tätigkeit damit zu tun haben, eine größere Anzahl ähnlicher komplexer Probleme zu lösen, könnte es von Vorteil sein, ein eigenes Notations-System zu entwickeln. Zahlen und Wörter und andere Symbole sind dazu da, das offenbar schwierige Problem, mit der



Wirklichkeit fertig zu werden, zu vereinfachen.

Sie könnten, zum Beispiel, ein persönliches Notations-System entwickeln, um einen größeren Informationsanfall gleichzeitig zu veranschaulichen und zu handhaben. Das kann Ihnen unnötige Wiederholungen von Arbeitsgängen während eines Entwicklungsprozesses ersparen und dazu beitragen, daß notwendige Überlegungen einbezogen werden, die sonst vielleicht unterblieben wären. Lassen Sie sich durch einen Blick auf mathematische oder musikalische Notations-Systeme anregen und vergessen Sie nicht, daß schon einige wenige Symbole immer wiederkehrende Vorgänge erheblich erleichtern können.

Wenn Sie sich auf Ihr Ziel zubewegen, werden Sie mit einiger Sicherheit die Wege anderer kreuzen, die woandershin unterwegs sind.



R) BLITZARTIGE ERLEUCHTUNG

Eine Menge Problem-Löser verwenden immer noch die uralte Technik, auf eine Inspiration zu warten. Sie lesen, reden, kritzeln ein bißchen und - warten. Sie wissen etwas über ihr Problem und erwarten nun, daß sie aus heiterem Himmel der Blitz der Erleuchtung trifft. Wenn das geschieht, schreien sie so etwas wie "eureka!" und machen dann so weiter. Diese Methode wird sehr oft angewandt, um eine Definition zu finden oder eine Idee zu entwickeln, aber auch um sie zu verwirklichen. Alex Osborn nennt diesen Vorgang "Inkubation". Das charakteristische Symbol dafür ist eine brennende elektrische Birne über dem Haupt des erleuchteten Problem-Lösers. Ein solches Vorgehen ist vermutlich die allerunzuverlässigste Methode, denn der "Blitz" hängt von vielen Faktoren ab, die sich ihrer Kontrolle entziehen. Gleichwohl lassen sich viele verführen, daran zu glauben, daß sie ihr Ziel eher durch Magie, Schicksal oder einen glücklichen "Zufall" erreichen können, denn durch einen absichts- und planvollen Prozeß.

S) HOCHALPINE KLETTEREI

Daß sich Ideen durch wiederholte Versuche der Annäherung verwirklichen lassen, bestätigen die Evolutionstheorie und das Gesetz der natürlichen Auslese. Bei diesem Verfahren wird jeder Schritt der Verwirklichung immer wieder daraufhin geprüft, wie sich ein Irrtum oder Fehler bei weiterem Vorgehen vermeiden läßt. Welche ausgeklügelten Methoden es in Zukunft auch geben wird - die Versuch-und-Fehler-Technik ("Trial and Error") wird Bestand haben. Wer gerade das Stadium der Verwirklichung und Bewertung einer Problemlösungs-Reise hinter sich hat, wird bekennen müssen: "Das nächste Mal versuche ich es auf andere Weise, ganz gewiß werde ich die gleichen Fehler nicht noch einmal machen".



Reiselektüre zum Thema Verwirklichung

Brunn, E.

AUTOMATION IN DER PLANUNG:
HEURISTIK STATT ALGORHYTMIK
Deutsche Akademie (1973)

Friend, H. und Jessop, N. W.

ENTSCHEIDUNGSSTRATEGIE
IN STADTPLANUNG UND VERWALTUNG
Bauwelt Fundamente 36 (1973)

Höfler, H.

PROBLEMDARSTELLUNGEN UND
PROBLEMLÖSUNGEN IN DER BAUPLANUNG
Krämer (1972)

Koberg, D. J.

THE PRINCIPLES OF DESIGN
California Poly State University

Kogan, Z.

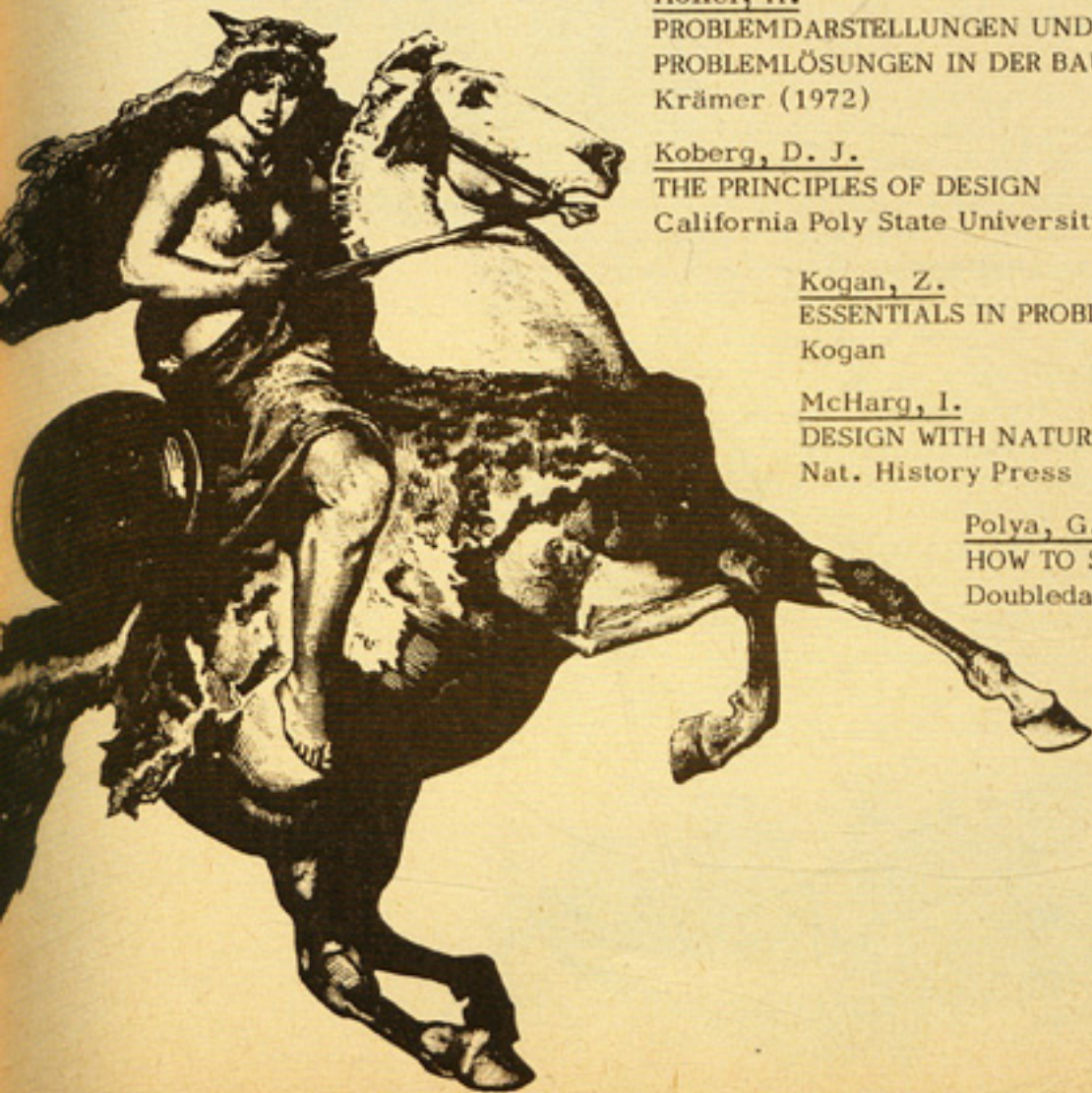
ESSENTIALS IN PROBLEM-SOLVING
Kogan

McHarg, I.

DESIGN WITH NATURE
Nat. History Press

Polya, G.

HOW TO SOLVE IT
Doubleday



AUSWERTUNG

Einführung

Noch eine letzte Etappe unserer Unternehmung liegt vor uns: die Bewertung und Auswertung, die Zeit also, die wir uns nehmen, um während oder am Ende der Reise zurückzublicken. Wir vergewissern uns, wie weit wir gekommen sind und was wir von unserer Reise gehabt haben, damit vielleicht das, was noch vor uns liegt - oder eine spätere Unternehmung - unbehinderter verläuft. Kurz, wir geben uns Rechenschaft. Wir vergleichen das, was wir getan haben, mit dem, was es bewirkt hat, wir stellen die Fehler fest und suchen sie zu verbessern. Denn wir rüsten uns ja für weitere Anforderungen. Da man dafür aus sich herausgehen, sich ebenso aber auf sich konzentrieren muß, wird man vielleicht eine Zeitlang das beängstigende Gefühl haben, "aus dem Lot" geraten zu sein.

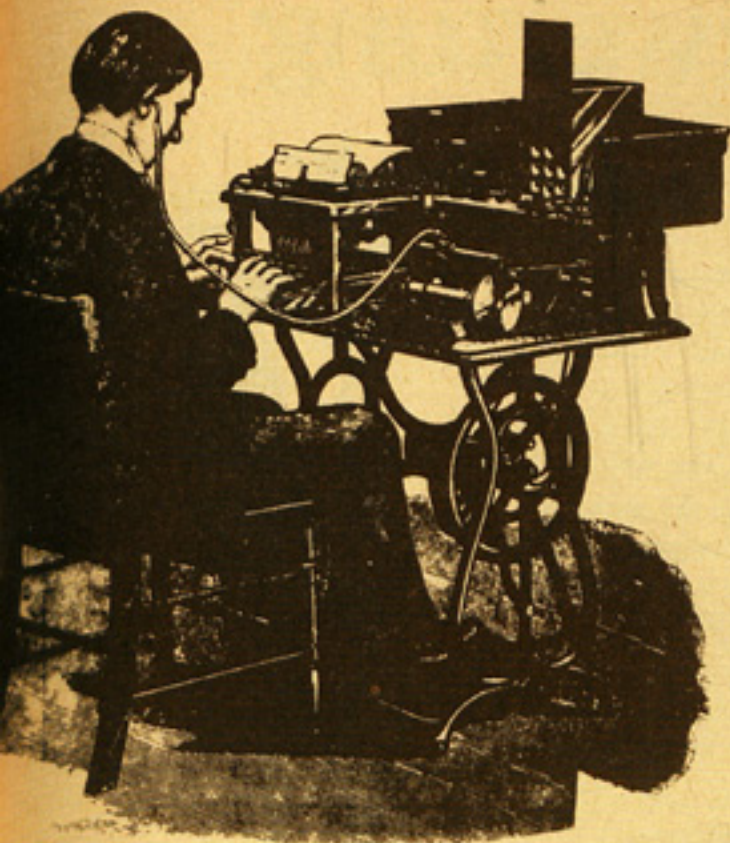
Etwas bewerten heißt ermessen, wie weit oder wieviel etwas ist (Quantität) und wie gut oder wie ergiebig etwas ist (Qualität). Die Summe aus beidem macht den Gesamt-"Wert" aus, d. h. das, was unsere Reise uns bedeutet. Diese Summe läßt sich nur ziehen, wenn wir unsere Ziele schon zu Anfang genau begründet hatten. Eine realistische Beurteilung, wieweit unsere Reise uns geführt hat oder wie ergiebig sie war, ist ja nur denkbar, wenn wir uns von vornherein ganz klar waren, wohin sie gehen sollte.

Nach einer oder zwei Unternehmungen solcher Art haben wir erfahren, daß eine kreative Lösung von Problemen im Grunde nichts anderes heißt, als Ziele zu definieren, sie zu erreichen und das Erreichte zu beurteilen, daß der Planungs-Prozeß tatsächlich nur eine systematische Folge von Ereignissen oder Vorgängen ist, die dazu führen, daß wir entscheiden können, inwieweit und/oder wie gut wir imstande sind, unsere Träume zu verwirklichen.

Auswertungen sind keine Schlüsse, sie sind, im Gegenteil, Anfänge! Sie beenden eine Reise und führen einen zu dem erkenntnisreicheren Start einer neuen. Die Auswertung ist ein Verbindungsglied zwischen Reisen, die wir unternehmen, um verschiedene Probleme zu lösen.



Der Sprachführer sagt dazu:



Auch wenn Wörter eine genaue Beschreibung eines Gegenstandes zu enthalten scheinen, sind sie dennoch zumindest zwei Schritte von der Wirklichkeit entfernt.

Den Prozeß der Problem-Lösung auswerten, wird häufig auch bezeichnet als:

Zurückblicken, um Umfang (Quantität) und Wert (Qualität) eines Ergebnisses zu bestimmen.

- ★ Verhaltensänderungen im Lauf der Zeit überprüfen.
- ★ Aus uns heraustreten, um eine objektivere Ansicht zu gewinnen.
- ★ Einen kritischen Blick auf den Gesamtprozeß werfen.
- ★ Selbstkritik üben.
- ★ Das, was wir getan haben, revidieren, um das weitere Vorgehen besser zu bestimmen.
- ★ Es durchsprechen, das Getane beurteilen.
- ★ Einen Erfahrungsbericht herausgeben.
- ★ Eine neu gewonnene Ansicht der Problem-Situation beschreiben.
- ★ Wert und Sinn einer Beobachtung zuordnen.
- ★ Über die Reise nachdenken.
- ★ Das Logbuch einer Reise vorlegen.

Vergessen Sie nicht, alle außerplanmäßigen Ereignisse zu notieren, wenn Sie sich daran machen, den Planungs-Prozeß auszuwerten. Man kann leicht den besonderen Wert gewisser kleiner Erfahrungen übersehen, wenn man nur auf sein Ziel starrt.



Was bedeutet "einen Prozeß auswerten" für Sie?

Methoden der Auswertung

1. Fortschritte feststellen
2. Die Meinung anderer einholen
3. Eine Fortschritts-Kartei anlegen
4. Einen Brief an den besten Freund schreiben
5. Schulzensuren

1 FORTSCHRITTE FESTSTELLEN (WIE MAN SIE SELBST SIEHT)

Systematisch gesehen, ist eine Auswertung ein Vergleich von Absichten und Ergebnissen. Gefragt wird zunächst: "Was haben Sie sich erhofft und was sollte nach Ihrem Plan geschehen?" Dann werden diese Traumvorstellungen mit dem verglichen, was tatsächlich geschehen ist. Aus diesem Vergleich kann der mit dem Problem Befahnte Quantität und Qualität des Erreichten ablesen.

BEISPIEL: FÜHRER ZUR AUSWERTUNG

- A. Feststellung der Ziele.
- B. Beschreibung der Absichten in meßbaren Termini.
- C. Erfolgsbericht:
 1. Wie weit bin ich gekommen? (quantitativ, Menge)
Anzahl der realisierten Absichten.
 2. Wie gut ist es mir gelungen? (qualitativ, Ergiebigkeit)
Gewonnener Nutzen.
Bildungsaspekt:
Zunahme von Wissen, Entwicklung von Fertigkeiten,
Änderung oder Bestärkung von Verhaltensweisen.
- D. Unklarheiten, Unsicherheiten, offene Fragen
 1. Unvorhergesehener Nutzen außerhalb der Zielsetzung.
 2. Unvorhergesehene, außerhalb meiner Absicht liegende Probleme.
 3. Zusätzliche Absichten, die sich erst im Laufe des Prozesses herausbildeten.
 4. Änderung der Absicht bzw. des Verhaltens während des Prozesses, wodurch die ursprüngliche Zielsetzung aufgehoben wurde.
- E. Vergleich der gesetzten Ziele mit dem Erreichten
 1. Punkt-für-Punkt-Vergleich und Feststellung der Erfolgsrate.
 2. Beschreibung der Kriterien.
 3. Kontrolle und Verstärkung der Verhaltensänderung.
- F. Zukunftspläne.



Wie
man
Wert
und
Bedeutung
bestimmt

Es ist niemals zu spät, seine Meinung über das, was eine Sache wert ist, zu ändern. Es sei denn, man hat sich verpflichtet, sie nur unter einem ganz bestimmten Wertaspekt zu verfolgen.



Wie intensiv man eine Auswertung betreibt, sollte sich nach der Wichtigkeit der unternommenen Reise richten.



An der Auswertung läßt sich erkennen, daß Planung eine Form von Optimismus ist, denn man rechnet dabei immer mit dem bestmöglichen Ausgang der Sache.



2 DIE MEINUNG ANDERER EINHOLEN

Auf den ersten Blick scheint es einfach, einen Fragebogen aufzustellen. Aber Sie können sicher sein: es erfordert Erfahrung, Geschick und peinliche Aufmerksamkeit, um z. B. eine Übersicht über "Konsumenten-Bedürfnisse" oder eine Befragung der "öffentlichen Meinung" vorzubereiten, die zu meßbaren Ergebnissen führen soll. Die meisten Fragebögen ergeben bei der Auswertung nur wenig.

Der Schlüssel für die Ausarbeitung eines bewertbaren Fragebogens ist der gleiche wie für die Ausarbeitung meßbarer Absichten überhaupt: die Antworten, die man erhält, müssen so formuliert sein, daß sie einen Bezug haben zu der beabsichtigten Verbesserung. Hier sind einige ganz präzise Methoden zur Ausarbeitung eines solchen Fragebogens:

STELLEN SIE KEINE ALLGEMEINEN FRAGEN

Sie bekommen sonst nur allgemeine oder stereotype Antworten, die bei der Auswertung an Bedeutung verlieren.

ACHTEN SIE AUF IHRE SPRACHE

Verlangen Sie nicht von "Fremden", daß Sie "Ihre" Sprache sprechen. Mit anderen Worten: erwarten Sie nicht, daß sie Ihren Fachjargon verstehen.

VERSUCHEN SIE, ANTWORTEN IN MEHRFACHER "ÜBERSETZUNG" ZU ERHALTEN

Fragen Sie nach Wörtern, Bildern, Zahlen, Verhaltensweisen usw., um eine vollständigere Erwidderung zu bekommen.

PRÄZISIEREN SIE IHRE FRAGEN IMMER MEHR

Kommen Sie vom Allgemeinen zum Besonderen, so daß eine klare Folgerichtigkeit erkennbar wird.

DAMALS, IN ROM...

Stellen Sie Ihre Fragen in einer Form, die den Befragten geläufig ist, nicht Ihnen. Was Ihnen ganz vertraut erscheint, kann für andere befremdlich sein.

VERSUCHEN SIE NICHT, SICH ALS PROPHET ZU BESTÄTIGEN

Erbitten Sie keine Antworten, die nur Ihre eigene Meinung bekräftigen. Wenn Sie so vorgehen, ist der Fragebogen völlig wertlos.

WECKEN SIE INTERESSE

Machen Sie es verlockend für die Befragten, Ihre Fragen zu beantworten. Schließlich werten Sie ja die Antworten der anderen für sich aus.

SEIEN SIE DIREKT

Vermeiden Sie es, unbestimmt oder "poetisch" zu sein. Wenn die Antworten ähnlich ausfallen würden, wäre es schwierig für Sie, Schlüsse aus ihnen zu ziehen.

3

EINE FORTSCHRITTS-KARTEI ANLEGEN

Wenn Sie versuchen, Ihre genau definierten Absichten zu Ihrer verfügbaren Zeit in Bezug zu setzen, dann haben Sie bereits eine einfache Möglichkeit, Ihr Vorgehen fortgesetzt zu bewerten. Wenn Sie diese Darstellung auf dem laufenden halten, können Sie jederzeit mit einem Blick ablesen, wie weit Sie Ihre Absichten ausgeführt haben. Diese Methode eignet sich besonders gut für quantitative Vergleiche. Qualität kann in Form von Randbemerkungen oder von Kommentaren in einem Tagebuch, das Sie über sachliche Erfolge oder persönliche Fortschritte führen, berücksichtigt werden.

4

EINEN BRIEF AN DEN BESTEN FREUND SCHREIBEN

Ein anderer, relativ müheloser Weg, den Wert Ihrer Exkursionen im Hinblick auf die Verwirklichung Ihrer Absichten festzustellen, ist ein Brief. Schreiben Sie einfach an einen Freund oder an einen Verwandten. Beschreiben Sie, was Sie fertiggebracht haben und was Ihnen das bedeutet, indem Sie Ihre ursprünglichen Absichten darlegen und zeigen, wie diese sich "unterwegs" entwickelt haben. Erklären Sie, wie wichtig sie sind - sowohl im allgemeinen als auch in einem ganz spezifischen Sinne. Sie können den Brief sogar abschicken, um eine noch bessere Kontrolle der Entwicklung zu haben... aber Sie können ihn auch an sich selbst adressieren, damit Sie erfahren, wie sich das alles ein paar Tage später ausnimmt.

5

SCHULZENSUREN

Wenn Sie fragen, was Studenten, Professoren und Hochschulverwaltung verbindet, können Sie sicher sein, daß es mit Zensuren zu tun hat. Nur wenige wissen ihren potentiellen oder tatsächlich erzieherischen Wert richtig zu schätzen. Zensuren werden häufig als eine akademische Krankheit angesehen. Aber wenn man sie als eine Bewertungsstrategie betrachtet, die in der Absicht angewandt wird, Hinweise für eine Verhaltensänderung zu geben, kann dieses Verfahren der Beurteilung sehr sinnvoll sein.

Wenn das, was mit Übungen und Vorlesungen erzielt werden soll, jeweils klar in meßbaren Begriffen ausgedrückt wird, so kann eine vergleichende Bewertung zu besseren Erfolgen für die gesamte Dauer des Studiums führen. Die Symbole 1, 2, 3 usw., die sich schließlich ergeben, bekommen einen neuen Sinn: sie sind gewissermaßen stenographische Kürzel für ein Bewertungs-Denken, das kontinuierlich wirksam ist und nicht nur post festum.

Versuchen Sie, Ihre eigene Reise zur Lösung eines Problems mit einer Zensur zu belegen: es wird sich sehr bald zeigen, wie notwendig klare Kriterien in Form von genau meßbaren Zielen sind.

Ein Vorurteil ist ein kümmerlicher Begleiter bei einer Auswertung.



Bei schulischen Bewertungen werden die Ziffern 1, 2, 3, 4, 5 usw., die an die Stelle einer verbalen Benotung treten (sehr gut, gut, genügend, kaum genügend usw.) zu abstrakten Symbolen, mit denen ausgedrückt wird, wie gut die Absichten eines Kurses erfüllt worden sind. In diesem - richtigen - Sinne angewandt, sind sie eine Art sinnreicher Code, stenographische Kürzel für eine differenzierte Beurteilung.

Reiselektüre zum Thema Auswertung

Churchmann, C. W.
MEASUREMENT: DEFINITIONS AND THEORIES
Wiley

Cicourel, A. V.
METHODE UND MESSUNG IN DER SOZIOLOGIE
Suhrkamp (1970)

Habermas, J. und Luhmann, N.
THEORIE DER GESELLSCHAFT
ODER SOZIALTECHNOLOGIE
Suhrkamp (1971)

Mager, R.
GOAL ANALYSIS
Fearon

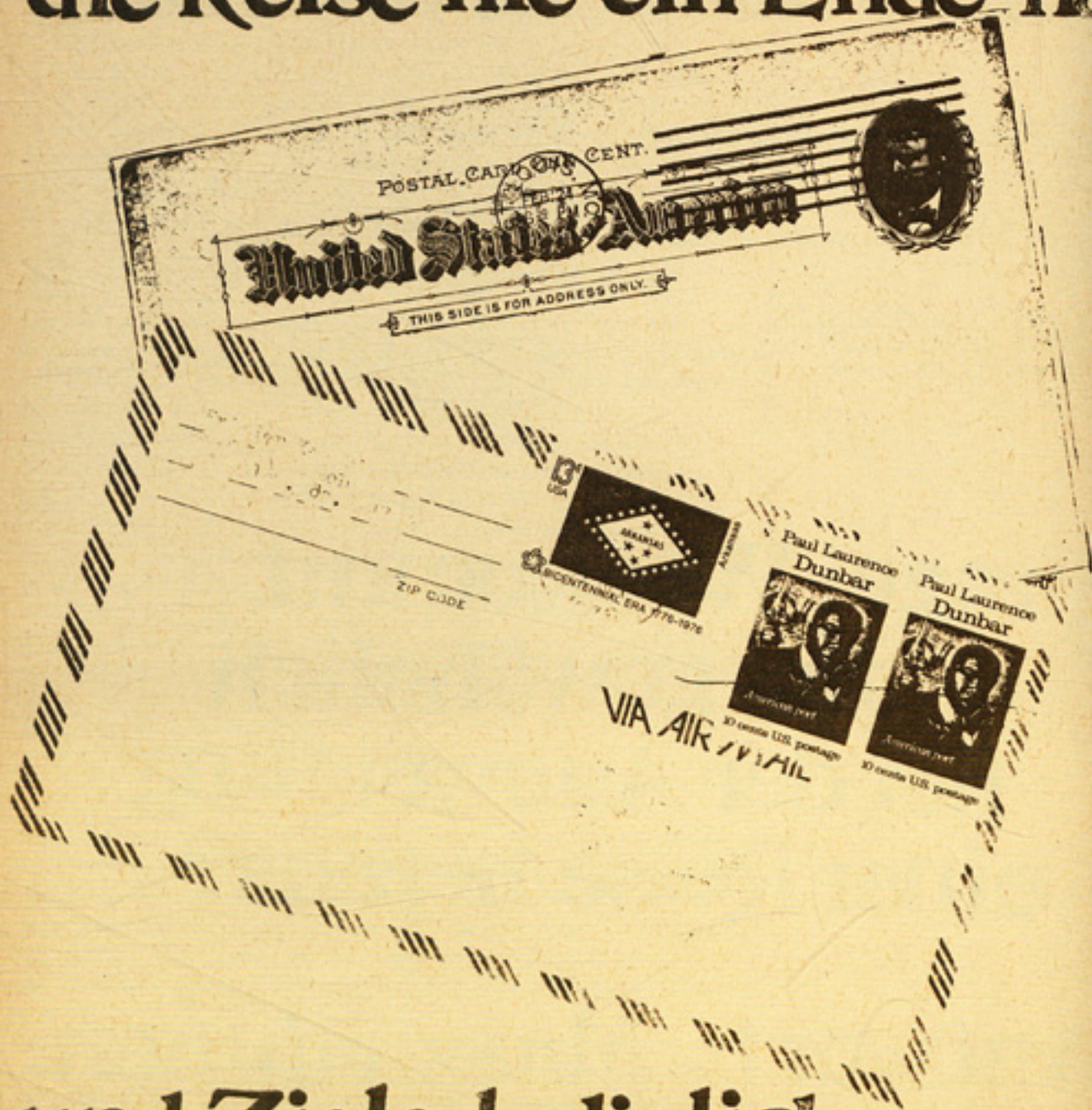
Recktenwald, H. C.
NUTZEN-KOSTEN-ANALYSE
UND PROGRAMMBUDGET
Mohr (1970)

Zangemeister, Chr.
NUTZWERTANALYSE IN DER SYSTEMTECHNIK
Lexika (1970)

**Frage: Was kommt
für gewöhnlich
bei der Auswertung
einer Reise heraus?**

**Antwort: Massnahmen,
die zum Ziel führen;
notwendige
Verbesserungen und die...**

... Feststellung,
die Reise nie ein Ende hat



und Ziele lediglich
Bestimmungsorte auf der
weiten Lebensreise sind.



Wieder zuhause mit den Reise- Erinnerungen

Rückschau zu halten auf eine abgeschlossene Reise, ist eine freundliche Erfahrung. Gute und schlechte Augenblicke verschmelzen miteinander zu einer einzigen Erinnerung oder zu einem allgemeinen Eindruck. Nur die allerdenkwürdigsten Erfahrungen geben solchen "allgemeinen Eindrücken" einen besonderen Akzent, unbedeutende Vergnügungen und Erwerbungen sind ebenso schnell vergessen wie kleine Schwierigkeiten oder irgendwelche nebensächlichen Probleme. Und indem wir diese kleinen Erfahrungen aus dem Blick verlieren und uns nur noch der großen Häfen erinnern, die wir angelaufen haben, sind wir schon wieder drauf und dran zu vergessen, welche Freude es macht und wieviel realen Gewinn es bringt, sich auf den Prozeß als solchen zu konzentrieren. Meistens rufen wir uns unsere umfassende, aus vielen Ereignissen bestehende Reise-Erfahrung einzig als eine Reihe von Gegenständen oder Leistungen und Zielen ins Gedächtnis.

Wenn man so denkt, ist es schwierig, je irgendeine Verbesserung zu erreichen, denn der Versuch, den Wert der Unternehmung zu bestimmen, kann dabei leicht an der Oberfläche bleiben. Wenn wir hingegen das komplizierte Gewebe unserer Aktivitäten als notwendige und wichtige Alltäglichkeiten zwischen unseren eigentlichen Zielen ansehen, können wir, indem wir fortschreiten, uns kontinuierlich Rechenschaft geben über gewonnene Vorteile und erlittene Verluste.

Wenn wir aus Erfahrungen lernen wollen, müssen wir uns darauf konzentrieren, wie sie miteinander zusammenhängen. Wenn wir Fertigkeiten ausbilden, Wissen und Werte erwerben wollen, müssen wir uns bemühen, jede Einzelheit (Absicht) des Prozesses (Ziel) zu verbessern. Eine bewußte Reise durch die sieben Etappen des Gesamtprozesses erleichtert das Sammeln und Ordnen von "Notizen" und

"Erinnerungsstücken". Mit solchem Anschauungsmaterial erweitern wir die Möglichkeiten, aus unserer Reise zu lernen: wir können uns auf die vielen Vorkommnisse unterwegs konzentrieren. Ein solches Bewußtsein schafft Verbesserungen und Verhaltensänderungen, zu denen auch die richtige Voraussetzung zum Lernen gehört.

Wir alle ziehen ganz bestimmte und einzigartige Werte aus unseren Erfahrungen. Und wir beurteilen künftige Erfahrungen aufgrund eines solchen persönlichen Wertsystems und modifizieren und formulieren neue Werte im Verlauf des Prozesses entsprechend. Diesen ganzen Prozeß nennen wir "Lernen". Er ist ein wesentliches Neben-Produkt des Lebens.

Mit unserer Darstellung der sieben Planungsphasen und den verschiedenen Methoden der Problemlösung wollten wir Ihnen helfen zu erkennen, daß Sie, um kreativ zu sein, Ihr ganz persönliches Gleichgewicht finden müssen zwischen Ihrem Bedürfnis, sich Ziele zu setzen und sie zu verwirklichen, und dem Bedürfnis, das Leben, so wie es gerade kommt, zu genießen. Um das Leben in seiner ganzen Fülle zu begreifen, muß man, so meinen wir, die Fähigkeit entwickeln, über den Zaun zwischen der Erkenntnis eines Problems und dem Erreichen eines Ziels zu steigen. Und wir hoffen, daß es Ihnen Spaß gemacht hat, dieses Grunderfordernis auf Ihre Weise zu entdecken.

Wenn Sie sich verdeutlichen wollen, welchen Gewinn eine derart ausgewogene Verfassung bringt, könnten Sie sich den zeitlichen Abstand zwischen Eisenbahn-Stationen oder Autobus-Haltestellen vorzustellen versuchen. Es kostet oft sehr viel Zeit, um einzelne Stationen auf der Reise zum Ziel zu erreichen. Der Augenblick, da man sein Ziel erreicht, kommt näher, ist da und vorbei, und schon sind wir unterwegs zu unserem nächsten Bestimmungsort. Am Ende wird deutlich, daß wir einen sehr großen Teil unseres Lebens damit verbracht haben, abzureisen, und nur einen sehr kleinen damit, anzukommen.



Extra-TOUREN



die den
Reisenden
vom Touristen
unterscheiden

Wozu Extra-Touren?

Eigentlich unterscheiden sich die gut vorbereiteten Reisenden in der Welt der Problemlösungen vor allem durch den Umfang und die Ergiebigkeit ihrer Extra-Touren von den bloßen Touristen. Je mehr außerfahrplanmäßige Entdeckungen man unterwegs macht, desto interessanter und inhaltsreicher wird der Reisebericht am Ende ausfallen.

KREATIVITÄTS SPIELE

Für die meisten Menschen drückt sich kreatives Verhalten in Handlungen aus, bei denen - bewußt oder unbewußt - irgendeine ungewöhnliche Technik angewandt wird zu dem Ende, daß irgend etwas Ungewöhnliches passiert. Typisch für ein derartiges Verhalten ist zum Beispiel, daß man ohne besondere Notwendigkeit gewisse Regeln oder Gewohnheiten außer acht läßt. Weitaus richtiger ließe sich kreatives Verhalten aber definieren als ein Verhalten, das subjektiv wie objektiv "ganz" ist, das heißt: frei von Dünkel und anderen "Todsünden", eine "konstruktive Unzufriedenheit" und den Willen, sich durchzusetzen, ausdrückt und außerdem Unerschrockenheit beweist gegenüber Regeln und Gewohnheiten.

Da jede Verhaltensänderung anzeigt, daß man mit einer Gewohnheit gebrochen hat, ist jedes Spiel, das Veränderung bewirkt, eine Übung, um Gewohnheiten aufzugeben. Im folgenden stellen wir eine Reihe Spiele vor, die dazu gedacht sind, solche neuen Verhaltenscharakteristika zu entwickeln.

Spiele zur Stärkung des Selbstvertrauens

Schreiben Sie einen Beitrag für Ihr Lokalblatt über die Art, wie Sie ein wichtiges Problem gelöst haben. Berichten Sie darüber, wie gut Ihnen das gelungen ist. Sparen Sie nicht mit Lob für sich selbst. Zeigen Sie, was für eine tolle Person Sie waren (sind).



1

Spiele zur Befreiung von falschem Stolz

2 Entwerfen Sie ein Denkmal, wie Sie es (für sich selbst) träumen. Welche Form soll es haben? Warum? Wo wird es stehen? Warum? Wie lange soll es da bleiben? Warum?

3 Erklären Sie einigen Ihrer Freunde, wie schwierig das ist, was Sie tun, daß Sie aber trotz dieser Schwierigkeiten die volle Verantwortung dafür auf sich nehmen. Prahlen Sie ein ganz klein wenig.

4 Stellen Sie sich vor, daß Sie gerade den Nobel-Preis für Ihr Fachgebiet gewonnen haben, der Ihnen Ruhm und Reichtum bringt. Da Sie ja jetzt berühmt und finanziell gesichert sind und sich über die zermürbenden Ablenkungen der Existenzsicherung keine Gedanken mehr zu machen brauchen, können Sie sich auch vorstellen, wie leicht es Ihnen gelingen wird, weitere Ziele zu erreichen.

5 Verschwinden Sie einfach, ohne jede Erklärung und ohne sich bei irgendjemand zu entschuldigen, für eine ganze Woche. Vergessen Sie während dieser Woche alle Schuldgefühle und andere demütigende Gewohnheiten. Seien Sie ruhig ein bißchen aufdringlich. Bitten Sie andere um Gefälligkeiten, die Sie sonst nie beanspruchen würden. Mit diesem Spiel sollen Sie sich darin üben, unabhängig zu sein von der Vorstellung oder Einbildung, daß andere Sie kontrollieren.



1 Falscher Stolz führt dazu, uns so zu verhalten, daß wir unsere Gefühle verleugnen. Versuchen Sie, sich klar darüber zu werden, was Sie wirklich von einer wichtigen Sache halten, und lassen Sie sich von dieser Überzeugung in jeder Situation und jeder persönlichen Beziehung leiten. Verhalten Sie sich Ihrem Freund gegenüber nicht anders als zu Ihrem Vorgesetzten oder zu Ihren Eltern. Stehen Sie zu Ihrer Überzeugung und bringen Sie sie freimütig zum Ausdruck.

2 Bitten Sie jemanden, einen Film von Ihnen bei irgendeiner alltäglichen Beschäftigung zu drehen, zum Beispiel bei einer Unterhaltung. Sorgen Sie dafür, daß die Aufnahmen

aus größerer Entfernung, aus geringerem Abstand und als Großaufnahme gemacht werden und daß Sie darauf von vorn, von der Seite, von hinten, von oben und von unten zu sehen sind. Das ist eine Möglichkeit zu entdecken, wie verschieden Sie von der Person sind, die Sie voller Stolz zu sein meinen.

Versuchen Sie fünfzehn Minuten täglich, sich wie die Person zu benehmen und zu denken, die Sie am allerwenigsten leiden mögen. Halten Sie das einige Tage lang durch und versuchen Sie festzustellen, wenn Sie das nächste Mal mit dieser Person zusammen sind, ob Sie besser mit Ihrem Dünkel zurechtkommen.

3

Brechen Sie mit einigen Gewohnheiten, die auf Angst beruhen:

- a) Gehen Sie die nächsten fünf Male nicht ans Telefon, wenn es klingelt. Fragen Sie sich, warum das Telefon Ihre Aufmerksamkeit so sehr in Anspruch nimmt.
- b) Sagen Sie das nächste Mal, wenn jemand irgend etwas äußert, was Sie aufbringt (etwas Bigottes, Beleidigendes oder Widerspruchsvolles) Ihre Meinung, indem Sie sich offen dagegen aussprechen. Versuchen Sie, weder aggressiv noch kleinmütig zu sein. Formulieren Sie Ihren Einwand so ruhig wie möglich. Proben Sie es: Sie können so unnötige Entschuldigungen oder Spitzen, die Ihrem Ärger entspringen, vermeiden lernen.
- c) Verlieren Sie keine Zeit aus falschem Stolz oder aus Ängstlichkeit. Der nächste langweilige Vortrag, den Sie anhören müssen, wird weniger langweilig, wenn Sie viele Fragen stellen und versuchen, den Gegenstand für sich interessant und ergiebig zu machen.

4

Spiele zur Entwicklung einer konstruktiven Unzufriedenheit



Spiele zur Entfaltung der ganzen Person



1 Versuchen Sie zu erkennen, wie ein Problem sich aus der Sicht eines andern ausnimmt... Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich die Situationen, die in den folgenden Sätzen enthalten sind, bildhaft vor:

- a) Der Präsident eines College, der zu einer aufgebrauchten Studentenschaft spricht.
- b) Der Manager eines Schnellrestaurants, dessen Geschäft schlecht geht.
- c) Die Eltern eines taubstummen Kindes.

2 Versuchen Sie, Ihre Einsichten in Aktionen umzuwandeln. Notieren Sie sich die nächsten fünf "Unzufriedenheiten", bei deren Feststellung Sie sich ertappen. Versuchen Sie - zu einem späteren Zeitpunkt - je zwanzig verschiedene Wege und Mittel zu finden, um sie zu beseitigen. (Brainstorming-Techniken können die Sache erleichtern... Sobald Sie erst einmal fünf Wege gefunden haben, stellen sich die restlichen fünfzehn fast automatisch ein.)

3 Nehmen Sie an, daß während eines entspannenden, aber finanziell genau kalkulierten Wochenendes auf dem Lande Ihr Wagen mit Ihrem ganzen Reisegeld, Ihren Kreditkarten, Ihrem Gepäck usw. gestohlen wird. Erfinden Sie zumindest zehn Möglichkeiten, aus dieser Katastrophe eine positive und vergnügliche Erfahrung zu machen.

1 Spielen Sie das alte Spiel "Mach' die Augen zu und rate, was das ist!" Lassen Sie sich von jemandem die Augen verbinden und versuchen Sie, die zehn Gegenstände, die man Ihnen hingelegt hat, allein durch Tasten zu erkennen. Lassen Sie sich danach fünf verschiedene Substanzen auf je einem Löffel zum Schmecken verabreichen. Versuchen Sie fünf verschiedene Geräusche in einiger Entfernung zu erraten. Bemühen Sie sich nicht, gleich zu "wissen", was all diese Dinge sind, sondern sie mit Ihren Sinnen zu erfahren!

2 Versuchen Sie, Ihren Namen zu schreiben, indem Sie einen Kugelschreiber zwischen die Zehen stecken. Sie müßten eigentlich unmittelbar begreifen, auf welche Weise Kinder mittels ihres Tastsinns lernen.

3 Versuchen Sie ganz anschaulich, die verschiedenen Sinneswahrnehmungen zu beschreiben, wenn Sie einen Maiskolben mit Butter oder Kasseler Rippchen mit Sauerkraut essen.

4 Versuchen Sie, Ihre wesentliche Überzeugung im Hinblick auf Religion oder das Übernatürliche mitzuteilen, ohne zu sprechen oder zu schreiben.

Denken Sie sich - wenn Sie überwiegend rechts- oder links-
händig sind - Ihre "bevorzugte" Hand als "Repräsentanten"
alles dessen, was Sie schon wissen, die andere als Träger
Ihrer sinnlichen Erfahrung. Ihre objektiv beherrschte Hand
steht also für alles, was Sie bereits erfahren und verarbeitet,
benannt und klassifiziert oder in Zusammenhang gebracht
haben. Die "andere" Hand sollte die Rolle eines empfindlichen
subjektiven Testinstruments übernehmen, das die Umwelt
unausgesetzt nach Hinweisen auf bestimmte physische Merk-
male untersucht. Während Ihre untergeordnete "empfindliche"
Hand verschiedene unbekannte Inhalte in einem Papiersack
"fühlt" (abtastet), notiert die überlegene "wissende" Hand
diese Entdeckungen. Versuchen Sie, sich Oberfläche,
Temperatur, Form, Größe, Gewicht der Gegenstände in dem
Sack bewußt zu machen. Versuchen Sie, sogar die Farbe allein
durch den Tastsinn zu bestimmen. Halten Sie die verschiedenen
Rollen Ihrer beiden Hände genau auseinander. Dann tauschen
Sie die Rollen und beginnen Sie das Ganze von vorn. Fühlen
sich die Sachen jetzt irgendwie anders an als vorher? Welche
Probleme stellen sich Ihrer "anderen Hand" jeweils beim
Schreiben bzw. beim Fühlen und Tasten?

Anleitung, Ziele fassbar zu machen

Ziele werden gewöhnlich so beschrieben, daß sie schwer
erreichbar erscheinen. Mit einer Zielsetzung, zum Beispiel,
wird das beabsichtigte Ergebnis umschrieben - doch sie teilt
nichts darüber mit, wie man das Ziel erreicht, sondern nur,
was herauskommen soll... morgen, im nächsten Monat, in
fünf Jahren, in Jahrzehnten usw. Ziele werden in mehreren
Stufen erreicht, Schritt für Schritt, nach und nach. Jeder
Schritt kann als besondere Absicht (oder als Zwischenstation)
unterwegs angesehen werden. Wenn man daher diese Stufen
(oder Zwischenstationen) kennt und genau ermessen kann,
wie man eine nach der anderen erreicht, wird man schließlich
auch am Endziel ankommen.





Um ein Ziel richtig einschätzen zu können, muß es notwendigerweise definiert und deutlich sein. Man kann Ziele auch als die Anstrengung ansehen, die erforderlich ist, um das Endziel zu erreichen. In einem College, zum Beispiel, sind eine Reihe von Kursen (Nahzielen) erforderlich, um ein Abschlußexamen (Ziel) zu machen. Um einen Kurs abzuschließen, müssen wiederum ganz bestimmte Aufgaben erfüllt werden. Wenn nicht jeweils bestimmte Forderungen gelten, ist es Sache des einzelnen, eine Zielbeschreibung in eine Liste klar definierter Einzelaufgaben zu übersetzen, wobei jeder ganz verschiedene Voraussetzungen hat und die Erfolgsmaßstäbe sich nach allgemeinen Bewertungen, Erfahrungen und Erwartungen richten.

Der Prozeß einer kreativen Problem-Lösung (Planungs-Prozeß) läßt sich gut als eine Reihe von Tätigkeiten (Aufgaben) ansehen, die zu einem Ziel (neufdefinierte Absichten) führen. Es fängt an mit der Aufgabe, ein Problem anzunehmen und zu analysieren und endet mit Ideenentwicklung und -auswahl, Verwirklichung und Auswertung.

Versuchen Sie, zur Übung die einzelnen Aufgaben (Absichten) aufzuschreiben, die Sie erfüllen (ausführen) müssen, wenn Sie eines der folgenden Nah- oder Fernziele erreichen wollten:

- Vorbereitung eines ganz besonderen Essens für sechs Freunde
- Kauf eines Fahrrads
- Erlernen einer Fremdsprache
- Entwurf eines Ferienhauses

Wie man sehen kann, enthalten diese Formulierungen keinerlei Hinweise... Sie müssen in einzelne Tätigkeiten oder einen Schritt-für-Schritt-Prozeß umgesetzt werden, damit das gesteckte Ziel erreicht wird. Um das "ganz besondere" Essen vorzubereiten oder das "richtige" Fahrrad zu kaufen oder eine Sprache "gut" sprechen zu lernen oder ein wirklich "gutes" Haus zu entwerfen, muß man die quantitativen und qualitativen Erfordernisse jeder einzelnen Aufgabe auf dem Weg zum eigentlichen Ziel bestimmen, denn nur so läßt sich das Erreichen des Ziels auf eine entsprechende Weise fassen.

Aufgaben kennzeichnen die Wege zu unseren Zielen. Klare und faßbare Aufgaben sind Voraussetzungen für eine planvoll unternommene Reise. Aber nicht alles ist vorhersehbar. Wo Voraussicht fehlt, entsteht Beunruhigung. Halten Sie, um diesen Druck zu mildern, einfach unterwegs an und machen Sie sich erneut klar, wo Sie schließlich ankommen wollen und welche Aufgaben Sie bereits erfüllt haben, und versuchen Sie dann, die Arbeitsmenge, die noch übrig ist, richtig einzuschätzen.

Was Sie bei der Lösung von Problemen lernen können

... aus eigener Erfahrung

1. Glauben Sie nicht alles, was Sie hören.
2. Wenn Sie noch niemals an einem Ort waren, müssen Sie sich Ihren Weg dahin ganz behutsam suchen.
3. Wenn Sie schon einmal an einem Ort waren, kann Sie das daran hindern, neue Wege dorthin ausfindig zu machen.
4. Sie können die Lösung eines Problems auch auf ganz andere Probleme anwenden.
5. Die logischen und bewußten Denkprozesse können Ihnen ebenso zu Gute kommen wie die unbewußten oder zufälligen.
6. Sie müssen lernen, das Wesentliche Ihres Problems zu erkennen und sich nicht durch die anfängliche (Ausgangs-) Formulierung Ihres Problems verwirren zu lassen.
7. Man kann das Wesentliche erkennen, wenn man sich entschließt, zu sehen statt nur zu gucken.
8. Wenn Sie das Wesentliche von Dingen zueinander in Bezug setzen, können Sie feststellen, daß Verbindungen zwischen ihnen bestehen (Analogie).
9. Es kann von Nutzen sein, wenn man eine blühende Phantasie hat, die Dinge auf den Kopf stellt und sie aus ihrem Kontext löst, um sie mit andern Augen anzusehen.



10. Die unbewußte Vorstellungskraft läßt sich durch die Logik des Bewußtseins unterstützen und umgekehrt.
11. Es gibt meistens mehr als einen Weg zu einer Lösung.
12. Eine vollständige Lösung erfordert das Zusammenwirken vieler sehr verschiedener Erfahrungen.
13. Wenn Sie keinen Erfolg haben, versuchen Sie es noch einmal: es kann sein, daß Sie irgend etwas übersehen haben.
14. Sammeln Sie alle Fakten. Vergewissern Sie sich, daß das Problem "wahrheitsgetreu" formuliert wird.
15. Geben Sie nicht vor, daß ein Teilerfolg schon den Erfolg der ganzen Sache bedeutet.
16. Man lernt oft schneller (aber nicht unbedingt leichter), wenn man selbst etwas tut, als wenn man gewissermaßen stellvertretend durch andere lernt.
17. Eines führt zum andern.
18. Unerfreuliche Erinnerungen können uns neue Erfahrungen versperren.
19. Intuition ist die Anhäufung früherer Erfahrungen im Unbewußten.
20. Alte Erfahrungen sind für immer in unserem Hirn eingeschlossen. An einige kommt man schwer heran.

...durch logische Schlüsse

1. Einfälle oder Gedankenblitze können eine logische Ordnung stimulieren.
2. Es ist sinnvoll, dem Unbewußten Grenzen zu setzen, wenn man mit seinen Absichten weiterkommen will (solange eine solche Begrenzung nicht "heiße" Ideen ausklammert).
3. Logik allein ist keine Garantie für Kreativität. Kreativität ist der Spielraum eines "ganzheitlichen" Geistes.
4. Nach einer Idee suchen, die für vieles paßt, ist oft einfacher, als eine Lösung für ein einziges Problem zu finden.

5. Auch wenn man sich nur mit einem Teil eines Problems befaßt, ist es hilfreich, wenn man das ganze Problem dabei vor Augen hat.
6. Die richtige Einschätzung aller Ideen ist wesentlich.
7. Seine Führer: Sicherheit und Gewohnheit einzubüßen, ist eine Chance, neue Wege zu erkunden.
8. Die Lösung eines Problems ist davon abhängig, wie man zahlreiche untergeordnete Entscheidungen miteinander verbindet.
9. Irgend eine Beziehung besteht zwischen allen Dingen.
10. Indem wir ein Problem lösen, können wir auf die Lösung eines anderen kommen.
11. Es ist leichter, ein Ziel zu erreichen, wenn der Weg dahin klar ist.
12. Ein halbes Verständnis kann zu falschen Schlüssen führen.
13. Alle Einzelheiten müssen im Hinblick auf das "Gesamtbild" beurteilt werden.
14. Das Unbewußte ist bereit einzuspringen, wenn die Logik sich festgelaufen hat.
15. Indem man alle Einzelheiten eines Problems löst, löst man das ganze.
16. Um ein Geheimnis aufzudecken, muß man den Ariadnefaden finden.
17. Gewisse Versuche müssen mehrmals wiederholt werden, ehe sie annehmbare Resultate zeitigen.
18. Durch Vereinfachung kann man mehr Lösungsmöglichkeiten aufdecken.
19. Es gibt Probleme, die so stark mit anderen verknüpft sind, daß man sie nicht für sich betrachten kann.
20. Ein genau geführtes Tagebuch über einen Prozeß ist ein Gewinn, der sich sozusagen von selbst ergibt.

... durch planendes Vorgehen

1. Allgemeine Grundsätze können viele verschiedene Formen annehmen.
2. Ein Experiment kann Unerwartetes erzeugen.

3. Unangemessene Grundsätze können uns bei unserer Untersuchung im Wege stehen.
4. Subjektive Einflüsse sind manchmal nützlich, können aber Logik nicht völlig ersetzen.
5. Auch wenn subjektive und objektive Einflüsse im großen und ganzen ausgewogen erscheinen, werden dennoch die einen von beiden immer überwiegen.
6. Komplexe Probleme lassen sich oft so einfach definieren wie scheinbar einfache.
7. Eine richtige Einschätzung der entscheidenden Gesichtspunkte ist ein erprobter Weg zu einer gelungenen und vollständigen Lösung.
8. Es kann sein, daß Sie einen Computer brauchen werden, um die Probleme zu lösen, die Ihr Denkvermögen überschreiten. Einige Dinge lassen sich ohne Simultan-Vergleiche nicht richtig bewältigen.
9. Erfahrung erspart viel Muskelarbeit.
10. Erfahrung führt oft zu schnellen, aber ungenauen Schlüssen über neue Situationen.
11. Ein Versuch kann Dinge, die feststecken, wieder in Gang setzen.
12. Man lernt, indem man etwas tut. Eine bewährte Methode ist: einfach anfangen.
13. Richtige Einschätzung einer Sache kann einen vor Irrtümern bewahren.
14. Denken beruht auf einer guten Balance zwischen Logik und Erfahrung: zwischen bewußten Gedanken und unbewußten Gefühlen.
15. Wer beim Lösen von Problemen Grundsätze anwendet, kann Zeit für Erfahrungen sparen.
16. Ungeprüfte Grundsätze können uns Schwierigkeiten bereiten.
17. Es ist eine gute Strategie, das Unerwartete zu erwarten.
18. Etwas, das man nicht weiß, aber wissen sollte, kann die richtige Lösung eines Problems infrage stellen. Es kann das Bewußtsein schärfen, wenn man bewußt mit seiner Unwissenheit umgeht.
19. Der Schein trügt.
20. Ein Reisebericht verlängert den Wert der Reiseerfahrungen. Sorgen Sie dafür, daß Sie auf der Reise immer aufzeichnen können, was Sie tun.



ZUSAMMENHÄNGE

erkennen



Einer der vielen Einzelprozesse bei der Lösung eines Problems, die in diesem Buch in den Gesamt-Prozeß eingebracht wurden, ist die "Synektik" benannte Methode: eine Folge von verschiedenen Techniken, die mit Analogie, Metapher und Gleichnis arbeiten, um Lösungen, Alternativen oder ganz neue und einzigartige Aspekte zu entwickeln. Bei William J. J. Gordon, der diese Methode ausgebildet hat, bedeutet "Synektik" einen Ausflug in drei Etappen:

- Etappe 1** - Sie stellen Ihre vorhandenen Gesichtspunkte fest.
Sie analysieren die Situation.
Sie kritisieren vorgefaßte Meinungen
und befreien sich von ihnen.
Sie formulieren ihren anfänglichen Gesichtspunkt neu.
- Etappe 2** - Sie "erweitern" Ihre Grenzen, indem Sie andere Problem-Situationen genau untersuchen, ohne Rücksicht auf Ihre eigene Situation...
Sie distanzieren sich so von der Situation, die Sie bedrängt.
- Etappe 3** - Sie kehren mit den frischen Erfahrungen aus den anderen Situationen zu Ihrem Problem zurück und wenden die neu gewonnenen Energien auf Ihre eigene Situation an, um einen neuen Standpunkt zu gewinnen.

Kurzum, Synektik umschreibt einen Prozeß, durch den man zu "Einsichten" gelangt, indem man neue "Ansichten" nutzt. Der Schlüssel zu diesem Prozeß ist das Wort "Ausweitung". Dieses psychologische Verhalten geht davon aus, daß es leichter ist, sich mit den Problemen anderer zu befassen als mit seinen eigenen, und daß man Nutzen daraus ziehen kann, wenn man außerhalb der eigenen Situation gewonnene Lösungen auf die eigene Situation anwendet.

Nach Gordon gibt es vier Wege zu einem kreativen Verhalten:

1. Gelassenheit und Engagement
Das heißt: man muß das Problem sowohl von außen wie von innen sehen.
2. Abstand gewinnen, sich Zeit lassen
Das heißt: man muß jede Art von "Input" (Einspeicherung) in Betracht ziehen und gelten lassen.
3. Spekulationen
Das heißt: man muß Vorstellungen haben, Fragen stellen, Hypothesen entwickeln, träumen.



4. Autonomie des Gegenstandes

Das heißt: das gesuchte Ergebnis muß zum eigentlichen Erfahrungsprozeß werden.

Die drei mechanischen Hilfen, die man anwendet, um dieses Verhalten zu erleichtern, sind:

1. DIREKTE ANALOGIE

Man stellt fest, wie eine Sache mit der anderen zusammenhängt... man entdeckt so die Interrelation aller Dinge.

2. PERSÖNLICHE ANALOGIE

Man entwickelt "Sympathien" für bestimmte Bedingungen einer Situation. Man spielt eine Rolle - oft bis zu dem Punkt einer völligen Identifikation -, um ins Innere eines Problems einzudringen, das von außen schwer zu verstehen ist.

3. KONZENTRIERTER KONFLIKT

Man befaßt sich mit entscheidenden Nebenproblemen, das heißt, man sucht nach Problemen innerhalb der Problem-Situation, man sucht ausfindig zu machen, was am meisten nach einer Lösung verlangt.

SYNEKTIK ist ein Prozeß, bei dem man "die Verbindung anscheinend verschiedener und belangloser Gegenstände" als Mittel benutzt, um zu neuen Ansichten einer problematischen Situation zu gelangen.

Wenn Sie auf der Suche nach einem neuen Standpunkt sind, probieren Sie die Synektik-Methode, das heißt, untersuchen Sie, in welcher Hinsicht Ihre Situation mit ganz andersartigen Dingen vergleichbar ist... wobei Sie nicht vergessen sollten, den Bogen möglichst weit zu spannen. Zum Beispiel könnte ein Problem zwischenmenschlicher Beziehungen eine geradezu einmalige Entsprechung in gewissen Seiten-Bereichen der Landwirtschaft oder der Maschinenschlosserei finden. Die Frage, was ein Finanzproblem mit einem Spaghettigericht gemein hat, kann weitaus eher zu einem neuen Aspekt des Problems führen, als wenn Sie sich stur auf Geldfragen konzentrieren.

Versuchen Sie, "in die eigene Situation einzudringen", indem Sie sich ganz ungehemmt der Einzigartigkeit von Menschen, Dingen und Situationen außerhalb Ihrer selbst überlassen. Der merkwürdige Versuch, sich in einer Art Rollenspiel mit einem Gegenstand zu identifizieren, kann Erfahrungen enthalten, die ein bislang unbeachtetes Nebenproblem oder eine neue Beziehung enthüllen. Treten Sie aus Ihrer eigenen Situation heraus, damit Sie imstande sind, sie als Teil eines größeren Zusammenhangs zu erkennen und nicht nur als eine mühselige Angelegenheit am Rande, für die Sie sie womöglich fälschlicherweise halten.

Wie man Autosuggestion betreibt

Hypnose in all ihren Formen ist eine weitreichende Möglichkeit, Botschaften an unser Unbewußtes zu übermitteln, sie ist das Vehikel für alle Ausflüge im Bewußtsein. Was immer Sie auch tun oder vorhaben - Hypnose liefert gewissermaßen eine Grund-Methode. Sie besteht im wesentlichen darin, Sie von Ihren eigenen Zielen zu überzeugen, indem sie Ihnen die hinderlichen Ängste nimmt und Ihr bewußt sich verhaltendes Selbst auf dem Umweg über das Unbewußte erreicht. Sie ist eine Entspannungs-Methode und zugleich eine Lern- und Entdeckungs-Technik. Und ein entschiedenes Mittel der Selbstmotivierung.

Tiefes Gebet, Meditation, Rückkopplung beim EEG, Bewußtseinskontrolle, Beratung durch das Gedächtnis, Zen, Karate, Yoga, positives Denken, kosmisches Bewußtsein usw. usw. - alles das fängt mit Hypnose in der einen oder anderen Form an. Immer geht es darum, in einen Zustand der "Aufnahmebereitschaft" zu geraten. In diesem Zustand geben Sie sich selbst Anweisungen, etwas zu tun, und verändern sich entsprechend. Hypnose ist nicht in der Lage, Sie gegen Ihren Willen zu etwas zu zwingen. Es ist vielmehr ein Mittel, das Ihnen hilft zu erfahren, was Ihr Wille Ihnen mitteilt. Ein "hypnotischer" Zustand ist ein Zustand zwischen Wachen (bewußt) und Schlafen (bewußtlos), ein Zustand von Halbwachheit oder Halb-Schlaf oder auch Unbewußtheit. Wenn Sie diesen Zustand erreichen, sind Sie entspannt genug, um Ihre eigenen Suggestionen zu beachten, Ihr Geist kann sich auf Botschaften konzentrieren, die Sie ihm übermitteln. Was man Ihnen in diesem Zustand zu tun aufträgt, beeindruckt Sie stärker, als wenn Sie durch die Möglichkeit negativer Konsequenzen abgelenkt sind.



Die wesentlichen Vorgänge bei der Autosuggestion (etwa 20 Minuten) sind folgende:

1. Formulieren Sie (womöglich schriftlich) Ihre Absicht, begründen Sie, warum Sie Hypnose anwenden wollen.
2. Versetzen Sie sich in den hypnotischen Zustand.
 - a) Entspannen Sie sich - lockern Sie Ihre Kleidung - legen Sie sich hin oder strecken Sie sich aus und seien Sie so locker wie möglich.
 - b) Machen Sie die Augen zu, um das Bewußtsein für die Außenwelt auszuschließen.
 - c) Lassen Sie sich fallen. Bringen Sie Ihren Körper zum Einschlafen. Spannen Sie jeden Teil Ihres Körpers an - von den Augen über den Kiefer bis zu den Füßen - und entspannen Sie dann vollkommen - vom Kopf bis zu den Zehen. Stille und Dunkelheit können dazu beitragen, Ihre Augen und Ihre anderen Sinne gegen Außenreize abzuschirmen.
 - d) Hören Sie nicht auf, wenn Sie entspannt sind. Dringen Sie immer tiefer in Ihr Unbewußtes ein. Stellen Sie sich vor, Ihr Körper sei aus einer weichen Masse, stellen Sie sich vor, daß Sie in einer Hängematte in einem ruhigen Garten sanft hin- und herschwingen, oder daß Sie langsam mit einem Fahrstuhl abwärts fahren und bei jedem Stockwerk immer tiefer in Schlaf sinken. Machen Sie Ihren Körper ganz fühllos, schwerelos, frei von allem Druck.
3. Bringen Sie jetzt Ihre Vorschläge an. Aber da man ja nicht zu sich selbst sprechen kann, ohne wieder wach zu werden, bitten Sie einen Freund oder bedienen Sie sich eines Tonbandes, die Ihnen langsam und gleichmäßig mitteilen, was Sie lernen wollen zu tun.

Wenn Sie zum Beispiel die Absicht haben, Ihr Verhalten zu ändern, beschreiben Sie im Geist ausführlich dieses gewünschte Verhalten: bis ins einzelne, lebhaft und anschaulich. Stellen Sie sich fünfmal hintereinander Ihr neues Verhalten vor. Treten Sie aus sich heraus und beobachten Sie sich bei einem weiteren Mal von außen. Denken Sie sich irgendeine positive Erfahrung als Lohn für das neue Verhalten aus.

4. Wenn Sie Ihre Botschaft abgeliefert haben, wecken Sie sich auf und seien Sie voller Zuversicht.

Sagen Sie sich, daß, sobald Sie wach sind und aufstehen, Sie sich viel besser fühlen, mehr Selbstvertrauen haben werden und überhaupt auf einem guten Wege sind.

Da Autosuggestionen nur eine Wirkungsdauer von 36 Stunden haben, sollten Sie zur "Rückenstärkung" diesen Vorgang mehrmals wiederholen, bis Sie gelernt haben, Ihr Verhalten wirklich zu verändern.



Versuchen Sie, ständig neue
Türen aufzustoßen! -
"Originalität ist einfach ein Paar
frischer Augen." (Woodrow Wilson)

Wie man Kritik übt, ohne zu verletzen

Das Bedürfnis nach aufbauender Kritik tritt häufig auf, wenn man Probleme bewußt zu lösen versucht.

Im folgenden geben wir Ihnen eine narrensichere Methode an die Hand, wie man sich selbst oder einem anderen sagt, daß etwas nicht stimmt, ohne daß man befürchten muß, eine Freundschaft zu verlieren oder einen Streit zu entfachen.

Der Trick ist, daß man die Kritik in einen zustimmenden und bestärkenden Kontext verpackt... also reine Diplomatie!

1. FANGEN SIE MIT ZWEI ZUSTIMMENDEN ÄUSSERUNGEN AN
"Sie sind wirklich ein gut vorbereiteter Reisender."
"Sie haben genau die richtige Ausrüstung zum Trampen."
2. BRINGEN SIE IHRE KRITIK EIN
"Es wäre schön, wenn wir beim Wandern miteinander Schritt halten könnten."
3. WIEDER EINE ZUSTIMMENDE BEMERKUNG
"Ich sehe, daß Sie sich leicht anzupassen verstehen."
4. SCHLIESSEN SIE MIT EINEM HOFFNUNGSSTRAHL
"Wenn wir zusammen daran arbeiten, bin ich sicher, daß wir uns in unserer Gangart abstimmen können."



Wie man Kommunikation herstellt

Leute, die ihre Probleme kreativ lösen, stehen häufig vor der zusätzlichen Frage: wie sie ihre Erkenntnisse anderen vermitteln sollen. Vielleicht sind Sie auch in einem solchen Fall, und vielleicht haben Sie überlegt, was da zu tun ist. Hier ist ein Führer, der Ihnen weiterhelfen könnte.

ÜBERMITTLUNG von Tatsachen oder Erkenntnissen heißt, daß man eine Bedeutung, die man im Sinn hat, auf ein Medium und durch die Umwelt hindurch auf das Bewußtsein eines gemeinten Empfängers überträgt. Die Bedeutung dieser Botschaft wird beeinflußt von Ihrem eigenen persönlichen Hintergrund wie durch den Hintergrund und die unterschiedlichen Fähigkeiten des Empfängers.

WICHTIGE DETERMINANTEN EINER GUTEN KOMMUNIKATION SCHEINEN ZU SEIN:

- SIE SELBST, DER SENDER (Wissen und Verhalten)
- IHRE FÄHIGKEIT, BOTSCHAFTEN VON DEM, WAS SIE MEINEN, ZU FORMULIEREN UND ZU SENDEN (Fertigkeit)
- DIE QUALITÄT EINER BOTSCHAFT (Gehalt und Wichtigkeit)
- DAS GEWÄHLTE MEDIUM (entspricht es der Botschaft?)
- DIE UMWELT (äußere Faktoren, die eine Botschaft erleichtern oder behindern)
- DIE FÄHIGKEIT DES EMPFÄNGERS, EINE BOTSCHAFT AUFZUNEHMEN
- WISSENSHINTERGRUND UND VERHALTENSWEISEN DES EMPFÄNGERS



PERSÖNLICHER HINTERGRUND VON SENDER UND EMPFÄNGER
Alter, persönliches Verhältnis der beiden, Erwartung aufgrund von Erfahrungen

Verhaltensweise zueinander und deren mögliche Auswirkungen

Vorteile, Motive, Werte, Bedürfnisse

Jüngste Erfahrungen, Erfolgserlebnisse, Traumata,

Krankheiten, Zerstreuungen, Müdigkeit, Ängste usw.

Gewohnheiten, Sitten, Riten, Tabus, Vorurteile, Voreingenommenheiten, Einflüsse, Vermutungen

Bildung, Reiseerfahrungen, geistiger Horizont

Einflüsse, Idole, Modelle, Wünsche

Bereiche, in denen Einfluß ausgeübt werden kann

Nationales, religiöses, rassisches Erbe

Unsicherheiten und Stärken

Besondere Kenntnis des Bereichs der Mitteilung

Konkurrierende Brennpunkte der Aufmerksamkeit



BESCHAFFENHEIT VON SENDER UND EMPFÄNGER

Erfahrung, Breite und Vielfalt der Praxis

Vorlieben, die mit der Ausbildung zusammenhängen

Physische Behinderungen

Geistige Hemmungen

Wortschatz

Bewußtseinsgrad, Fähigkeit, etwas zu anderen

Interessen in Beziehung zu setzen

Neigung, sich ablenken zu lassen (Aufmerksamkeitsgrad)

QUALITÄT DER BOTSCHAFT

- Ist sie vollständig?
- Ist sie relevant für den Empfänger?
- Kann der Empfänger sie auffassen?
- Ist sie klar und einfach genug?
- Ist sie zu lang oder zu kurz?
- Kann sie sich gegen andere gleichzeitige Botschaften durchsetzen?
- Bietet sie einen Anreiz zuzuhören?
- Fällt sie aus dem gewohnten Rahmen?



CHARAKTERISTIKA DES MEDIUMS

- Es vermag, sinnliche Reize auszuüben.
- Es ist dem Inhalt der Botschaft angemessen.
- Es entspricht den Fertigkeiten, dem Wissen und den Verhaltensweisen des Senders.
- Es ist den Aufnahme-Möglichkeiten des Empfängers angepaßt.
- Es besitzt die erforderliche Energie.
- Es hat symbolische Charakteristika.
- Es transportiert schnell oder langsam.
- Es ist leicht oder schwer zu stören.
- Es erlaubt keine oder nur eine bestimmte Ablenkung



UMWELTEINFLÜSSE

- Die Umwelt harmonisiert mit der Botschaft und mit dem Verhältnis Sender-Empfänger - oder sie stört die Botschaft durch Temperaturschwankungen, visuelle Ablenkungen, Lärm und Geräusche, durch Bewegung überhaupt, durch zeitliche Faktoren: Essenszeiten, Ruhe- und Schlafzeiten, durch Gerüche, Gestank, Immissionen, durch symbolische Interferenzen: Vorurteile im Hinblick auf Orte und Räumlichkeiten, Schwellenangst, durch begleitende Umstände: gleichzeitige Veranstaltungen, Fernsehserien, Sportübertragungen, durch falsche Zuhörer oder Mithörer: aufgrund von Fehleinschätzungen auf Seiten der Empfänger, falsche Erwartungen, Mithörzwang.



Wenn ich
Ihnen sagen
könnte,
wo ich bin,
hätte ich mich
ja nicht
verlaufen!



Fehlt es ^{Ihnen} an Schwung?? Versuchen Sie's ...indem Sie einen Reiseexperten zurate ziehen.

Vielleicht brauchen Sie Beistand, um Ihre Diät oder Ihr Fitneß-Programm zusammenzustellen.

Suchen Sie einen Ernährungswissenschaftler, einen Physiotherapeuten oder einen Arzt auf.

Vielleicht stecken Sie irgendwie fest oder können eine geistige Barriere nicht überwinden.

Versuchen Sie's mit einem Psychologen oder einem Psychiater, gehen Sie in ein Beratungszentrum, rufen Sie den Leiter einer religiösen Gruppe, zu dem Sie Vertrauen haben, oder drehen Sie einfach die Nummer Ihrer örtlichen Telefonseelsorge.

Vielleicht brauchen Sie auch eine andere ganz bestimmte Hilfe. Ortspolizei? Stadtverwaltung?

Verbrauchergenossenschaft?

Irgendeine Organisation? Einen Bibliothekar?

Eine Kreditanstalt?

„Schaltschemata“

Eine Richtung, ein "Muster" oder eine Ordnung finden, ist eine Daueraufgabe. Wir alle haben ein paar Faustregeln für unsere alltäglichen Problem-Reisen in der Tasche und benutzen sie gewissermaßen als Bezugsrahmen, um mit neuen Erfahrungen fertig zu werden oder geläufige Erfahrungen einzuordnen oder zurückzuübersetzen. Sie helfen uns, die Realität besser in den Griff zu bekommen, indem wir ihre tausend Einzelheiten in eine handliche Form bringen.

Ein viel verwendetes und bekanntes Beispiel ist unser Wissen, daß die Sonne im Osten aufgeht und im Westen untergeht. Wenn die Sonne zu sehen ist, kann dieses Wissen einen Kompaß ersetzen. Die Sonne hat die Funktion einer Uhr, sie macht es uns möglich, unser physisches Wohlergehen zu regulieren, sie bestimmt unsere Pläne usw. Solche "Schaltschemata" sind ein universales Mittel, um Beziehungen herzustellen, sie erleichtern die Analyse. Buckminster Fuller erinnert daran, daß der einzige wirkliche Spezialist der Generalist ist, packen Sie also Ihren Koffer sobald wie möglich voll mit allgemeinen Grundsätzen.

Auf den nächsten Seiten finden Sie ein paar "Schaltschemata", die uns nützlich erschienen.



GRUNDLEGENDE ABSTRAKTION DES KREATIVEN PROBLEMLÖSUNGS-PROZESSES

DREI KATEGORIEN DES MENSCHLICHEN BEWUSSTSEINS

Analyse auseinander- nehmen	Konzept klären, was es bedeutet	Synthese es wieder zusammenfügen
1. ATTRAKTION angezogen werden	2. VERSTÄNDNIS einen Sinn darin finden	3. HANDHABUNG das, was man entdeckt hat, anwenden

DREI WICHTIGE ASPEKTE MENSCHLICHER ERFAHRUNG

1. Fertigkeiten
2. Wissen
oder
3. Verhaltensweisen

Was man tut, was man weiß und was man für richtig hält (glaubt, meint). Bildung ist nichts als der Versuch, unser Verhalten zu ändern, indem wir unsere Fertigkeiten ausbilden, unser Wissen vermehren und bestimmtere Verhaltensweisen entwickeln. Bildung ist Erfahrung.

DREI SCHRITTE ZUR SELBSTDISZIPLIN UND VERÄNDERUNG DER PERSON

ENTSPANNUNG. Das heißt, man überläßt sich rückhaltlos dem Prozeß, man befreundet sich mit der Situation.

VORSTELLUNGSKRAFT. Das heißt: man benutzt seine Fähigkeit, sich bildhaft vorzustellen, wie die erwünschten Veränderungen vor sich gehen, man setzt seine Träume in Bilder konkreter Ziele um.

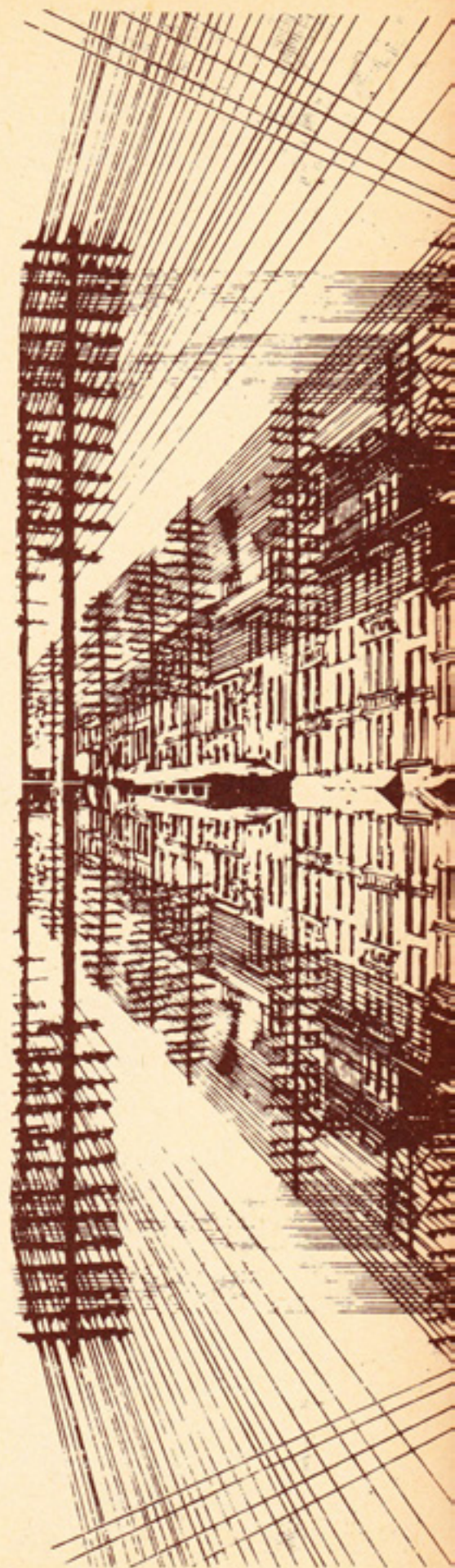
KONZENTRATION. Das heißt: Aufmerksamkeit und Energie treffen sich im Brennpunkt unserer Absichten, Ablenkungen werden vermieden.

ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE FÜR EINE SYNTHESE

Aus der Natur abgeleitete Grund-Ordnungsmuster, die auf menschliche Organisationsformen anwendbar sind:

HARMONIE

Die Konsistenz der Sprache oder eines gesprochenen Idioms, definiert als "erkennbare Ähnlichkeit aller Teile eines Ganzen"





KONTRAST/GEGENSATZ

Der Anreiz einander widersprechender und bekräftigender Komponenten, definiert als "erkennbare Verschiedenheit der Teile eines Ganzen".

GLEICHGEWICHT

Die Stabilität eines Beziehungssystems, definiert als "erkennbares Equilibrium".

ORDNUNG

Der systematische Gesamtprozeß, definiert als "erkennbares Organisationsmuster".

EINHEIT

Der unleugbare Zusammenhang des Ganzen, definiert als "erkennbare Ganzheit" oder als "Einssein".

DIE GESTALT-GESETZE VISUELLER ORDNUNG

Eindeutige visuelle Wahrnehmung erfordert:

ÄHNLICHKEIT

Etwas Entsprechendes in allen Teilen des Ganzen.

NÄHE

Dichte statt Verstreutheit der Komponenten der zu organisierenden Sache.

GESCHLOSSENE FORMEN

Alle Teile werden als vollständig und nicht nur als Fragmente angesehen, einzelne Teile wirken dabei als Ganzes.

SCHARFE KONTUREN

Außenformen und -linien dürfen nicht zu kompliziert oder vage sein, damit sie sich leicht einprägen.

GEMEINSAME BEWEGUNG

Alle Teile sollten nach dem gleichen Organisationsmuster ihre Lage verändern.

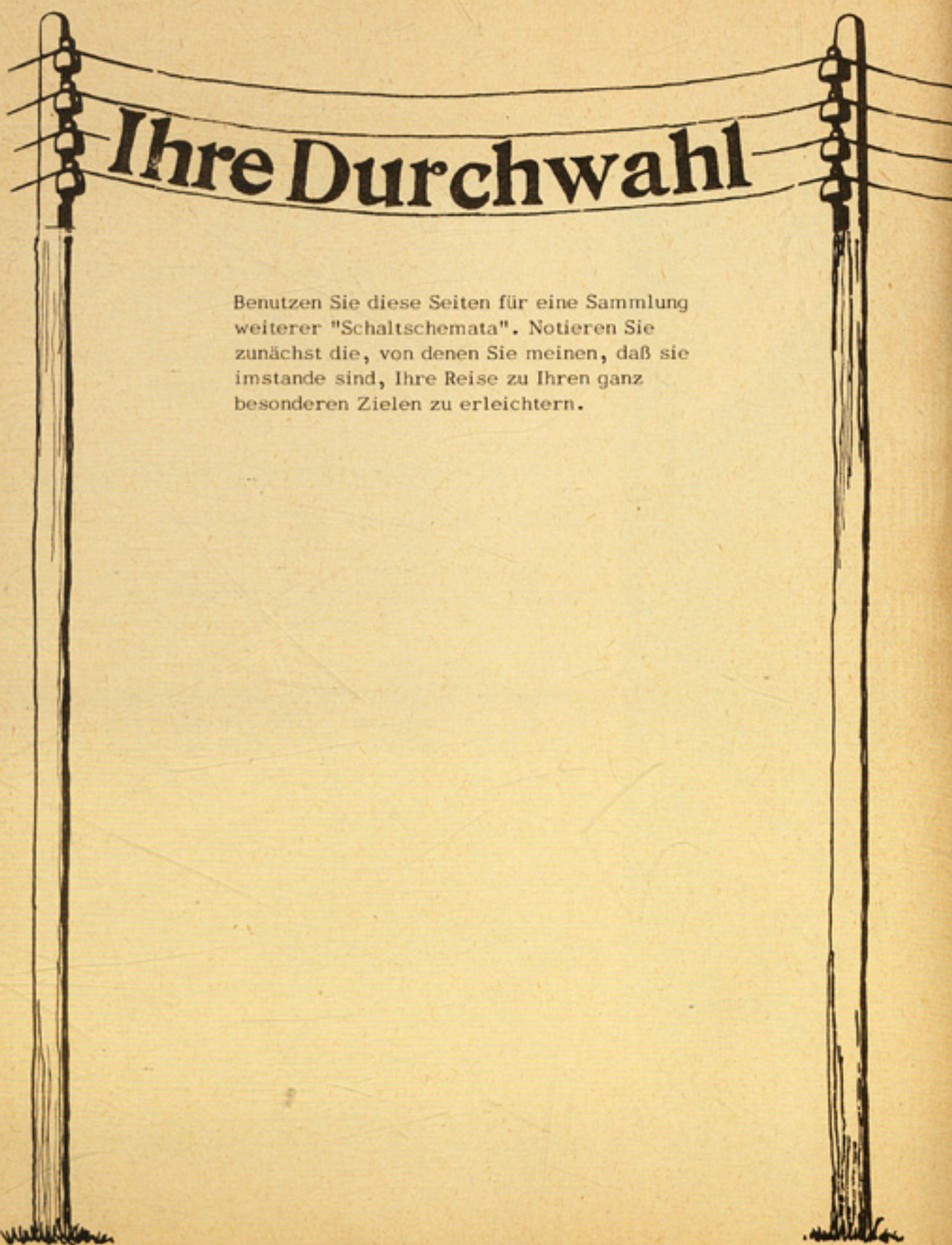
WICHTIGKEIT DER ERFAHRUNG

Wir neigen dazu, nur das zu sehen, wofür wir programmiert sind.

URTRÄUME UND GRUNDERWARTUNGEN

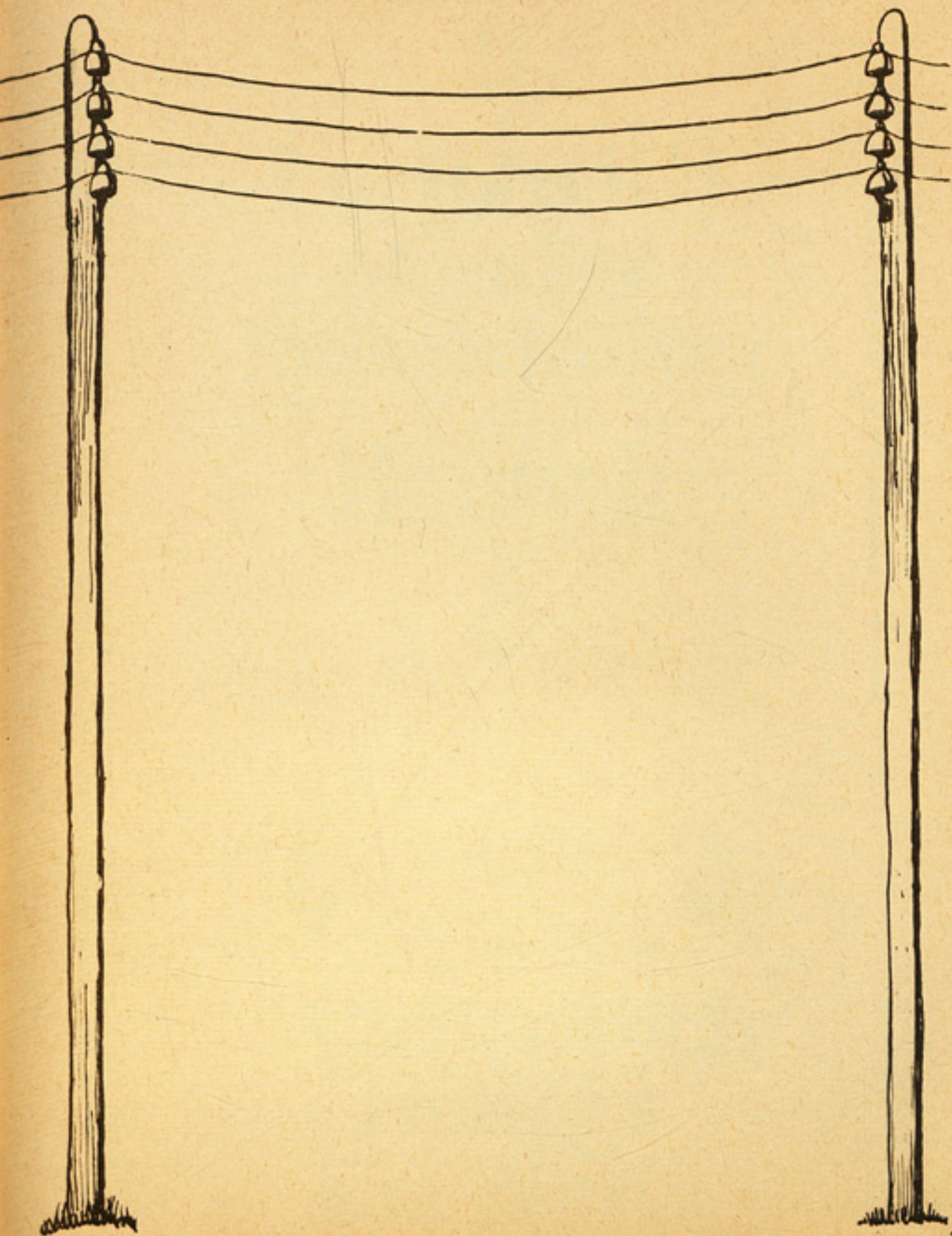
DER MODERNEN GESELLSCHAFT

1. EINE KREATIVE ARBEIT ZU LEISTEN - etwas, das als "konstruktiv" angesehen wird.
2. EINEN PHANTASIEVOLLEN LEBENSSTIL ZU HABEN - und von anderen als einzigartig angesehen werden.
3. EIN UNEINGESCHRÄNKTES LIEBES- UND SEXUELLES LEBEN zu führen - eine umfassende Erfahrung intimster menschlicher Beziehungen
4. ÜBER SICH ZU VERFÜGEN, statt andere über sich verfügen zu lassen.



Ihre Durchwahl

Benutzen Sie diese Seiten für eine Sammlung weiterer "Schaltschemata". Notieren Sie zunächst die, von denen Sie meinen, daß sie imstande sind, Ihre Reise zu Ihren ganz besonderen Zielen zu erleichtern.



Rückruf

Wenn Sie beim Lesen dieser Seiten gelernt haben, kreativer zu sein, so sollten Sie sich unbedingt bemühen, etwas "Konstruktives" zu tun im Hinblick auf Ihre Unzufriedenheit mit dem Material, das Sie im UNIVERSAL REISEFÜHRER entdeckt haben. Wir würden Ihre Überlegungen gerne kennen und bitten Sie, sie uns aufzuschreiben und zu schicken. (Indem Sie Ihre Einwände niederschreiben, werden Sie auch Gelegenheit haben zu prüfen, ob Ihre Worte so gut - oder so schlecht - sind wie das, was Sie empfinden.) Wir werden uns zu jedem Rückruf äußern.



Schreiben Sie
an



Don oder Jim

SCHOOL OF ARCHITECTURE AND
ENVIRONMENTAL DESIGN
SAN LUIS OBISPO, CA 93407

oder

c/o Redaktion Bauwelt
Schlüterstraße 42
1000 Berlin 15



**Ihre
ständige
Reiselektüre :
Bauwelt**



**Wöchentlich
freitags
aus Berlin**

Bauwelt Fundamente*

- 1 Programme und Manifeste zur Architektur des 20. Jh.
Conrads (Hrg.) 16,— DM
- 2 Ausblick auf eine Architektur
Le Corbusier 19,80 DM
- 3 Das steinerne Berlin
Hegemann 26,— DM
- 4 Tod und Leben großer amerikanischer Städte
Jacobs 16,— DM
- 5 Louis H. Sullivan — Ein amerikanischer Architekt und Denker
Paul 15,— DM
- 6 Entfaltung einer Planungs-idee
Hilberseimer 15,— DM
- 7 De Stijl 1917—1931
Jaffé 21,— DM
- 8 Frühlicht — Eine Folge für die Verwirklichung des neuen Baugedankens
Taut 16,— DM
- 9 Die Stadt im Aufbruch der perspektivischen Welt
Pahl 16,— DM
- 10 Der moderne Zweckbau
Behne vergriffen
- 11 Anfänge des Funktionalismus
Posener vergriffen
- 12 Feststellungen zu Architektur und Städtebau
Le Corbusier 21,— DM
- 13 Gras darf nicht mehr wachsen
Mattern 18,— DM
- 14 Rußland: Architektur für eine Weltrevolution
El Lissitzky 18,80 DM
- 15 Logik der Baukunst
Norberg-Schulz vergriffen
- 16 Das Bild der Stadt
Lynch 19,80 DM
- 17 Große Konstrukteure
Glümschel 21,— DM
- 19 Architektur im Dritten Reich
Teut 22,— DM
- 20 Zwischen Glaspalast und Palais des Illusions
Schild 21,— DM
- 21 Gartenstädte von morgen
Ein Buch und seine Geschichte
Howard/Posener 19,80 DM
- 22 Zur Befreiung der Baukunst
Gurlitt 16,— DM
- 23 Vier Jahrhunderte Bauen in USA
Fitch 25,— DM
- 24 „Die Form“ — Stimme des Deutschen Werkbundes 1925—1934
Schwarz/Gloor 24,— DM
- 25 Humane Architektur
Wright 22,— DM
- 26 Die Levittowner. Soziographie einer „Schlafstadt“
Gans 24,— DM
- 27 Über die Umwelt der arbeitenden Klasse
Friedrich Engels 21,— DM
- 28 Die Siedlung Pessac — 40 Jahre Wohnen à Le Corbusier
Boudon 22,— DM
- 29 Die sozialen Ursprünge des modernen Städtebaus
Benevolo 22,— DM
- 30 Verhalten in sozialen Situationen
Goffman 22,— DM
- 31 Die Stadt braucht mehr als Geld
Lindsay 21,— DM
- 32 Stadtbau-Utopien und Gesellschaft
Schumpp 22,— DM
- 33 Architektur als Massenmedium
De Fusco 24,— DM
- 34 Planung und Information
Materialien zur Planungsforschung
Fehl/Fester/Kuhnert 25,— DM
- 35 Architekturpsychologie
Canter (Hrg.) 26,— DM
- 36 Entscheidungsstrategie in Stadtplanung und Verwaltung
Friend/Jessop 28,— DM
- 37 Gesellschaftsplanung in kapitalistischen und sozialistischen Systemen
Esser/Naschold/Väth 24,— DM
- 38 Großstadt-Politik
Texte zur Analyse und Kritik lokaler Demokratie
Grauhan (Hrg.) 24,— DM
- 39 Das verbaute Leben — Vorbereitung zu einem Ausbruchversuch
Tzonis 16,80 DM

- 40 Betrifft: Nachbarschaft
Verständigung über einen vieldeutigen Begriff
Hamm 16,80 DM
- 41 Die Architektur der Stadt.
Skizze zu einer grundlegenden Theorie des Urbanen
Rossi 24,80 DM
- 42 „Das Buch vom Bauen“ (1930)
Wohnungsnot, Neue Technik, Neue Baukunst, Städtebau aus sozialistischer Sicht
Schwab 25,— DM
- 43 Stadtgestaltung
Theorie und Praxis
Trieb 29,80 DM
- 44 Information über Gestalt
Schneider (Hrg.) 27,80 DM
- 45 Materialien zur Ökonomie der Stadtplanung
Barnbrock (Hrg.) 29,80 DM
- 46 Entwicklungslinien im Städtebau
Albers 29,80 DM

Bauwelt Archiv

Ansprachen und Reden in Original-Tonaufzeichnungen: Schallplatten 30 cm, 33 U/min.

- 1 Mies in Berlin — Ein biographisches Gespräch mit Ludwig Mies van der Rohe, Berlin Okt. 1964
vergriffen
- 2 Rudolf Steinbach: Eine unendliche Baracke — Vortrag zur Frage „Bauen wir für eine Demokratie“, Berlin, Dezember 1961
nur noch wenige Exemplare
15,— DM
- 3 Walter Gropius: Zwei Reden zur Architektur des 20. Jahrhunderts
In Vorbereitung, Frühjahr 1977

Bauwelt Poster

- 1 Topographia hibernalis — Architektonische Winterlandschaften, Fotos von Siegfried von Quast, 1971
vergriffen
- 2 Die letzten Holzhäuser in Istanbul — Fotos von Fritz Dressler, 1973
vergriffen
- 3 Münchner Fassaden — Fotos von Siegfried von Quast, 1974
vergriffen
- 4 Stadt im M'Zab/Algerien — Farbige Luftaufnahme von Philippe Rollet, 1976
vergriffen


* Die Bauwelt Fundamente erscheinen jetzt bei der Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH Wiesbaden.

**Seien Sie klug.
Vermeiden Sie Ärger!**

**Buchen Sie
Ihre nächste Reise
rechtzeitig,
wenn Sie sich
bei der Abreise**



**nicht abhetzen
wollen**



PLANEN IST

**ein
Prozess,
TRÄUME
WAHR
werden
zu lassen**



**Der
UNIVERSAL
REISEFÜHRER**