

2

Techniken zur Förderung des Problemlösens in Gruppen

Zielsetzung: Nachdem der Leser mit einigen psychologischen Grundlagen des Problemlösens vertraut gemacht worden ist, soll im folgenden Kapitel versucht werden, ihm einen Überblick über gebräuchliche Techniken des Problemlösens zu vermitteln. Dabei soll der Sinn solcher Verfahren und ihre Beziehung zur psychologischen Theorie klargemacht werden. Nur wer die Möglichkeiten und Grenzen technischer Instrumente kennt, kann sie auch sinnvoll einsetzen.

Um die Durcharbeitung zu erleichtern, orientiert sich die Darstellung an der im ersten Abschnitt referierten Stufenfolge des Problemlösungsprozesses, die von der Entstehung des Problems bis zur Auswahl der Lösungsalternativen reicht. Zuvor werden einige generelle Bedingungen genannt, die – systematisch eingesetzt – den Lösungsprozess in spezifischer Weise beeinflussen können.

Einführungsfragen

Im ersten Teil dieses Buches sind zahlreiche Bedingungen genannt worden, von denen bekannt ist, dass sie den Problemlösungsprozess in irgendeiner Weise beeinflussen können. Versuchen Sie bitte, sich daran zu erinnern und Vorschläge daraus abzuleiten, die für eine systematische Verbesserung des Problemlösens verwendbar erscheinen. Hierfür einige Beispielfragen:

1. Wie lässt sich das Problembewusstsein fördern?
2. Worauf sollte man bei der Definition von Problemen achten?
3. Unter welchen Bedingungen lässt sich die Originalität einer Gruppe steigern?
4. Was kann man unternehmen, um den Konformitätsdruck in der Gruppe zu mindern?
5. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um den Bewertungs- bzw. Entscheidungsprozess in der Gruppe zu versachlichen?
6. Wie geht man mit Konflikten in der Gruppe um?
7. Welchen Ablauf für eine Diskussion würden Sie vorschlagen, wenn es darum ginge:
 - a) einen neuen Slogan zu finden,
 - b) eine Massnahme zu empfehlen, die ein dringendes Verkehrsproblem löst?
8. Wie sollte eine Gruppe in diesen Fällen (a, b) zusammengesetzt sein?
9. Welche Kommunikationsstruktur sollte die Gruppe in diesen Fällen (a, b) haben?
10. Welche Funktionen würden Sie einem Diskussionsleiter übertragen?
11. Wie lässt sich die „Annahme“ einer Entscheidung mit der „Qualität“ einer Entscheidung koppeln?
12. Was tun Sie, um Ihre wichtigsten beruflichen Probleme zu lösen?

2.1 Vorbemerkungen

Das Problemlösen in der Gruppe wird heute zumeist durch den Einsatz von Techniken systematisiert. Techniken sind Anweisungen oder Vorschriften, die mehr oder weniger präzise angeben, was getan werden soll, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. So schreibt etwa das Brainstorming vor, keine Kritik zu üben und Menge statt Qualität zu beachten, um die Kreativität der Gruppe zu steigern. Werden solche Vorschriften ausgesprochen, dann wird stillschweigend vorausgesetzt, dass ein entsprechender Zusammenhang zwischen dem durch die Technik provozierten Verhalten und dem angestrebten Ziel besteht. Ein solcher Zusammenhang ist jedoch nichts anderes als eine Theorie und besteht aus einer Menge von Wenn-dann-Sätzen. Diese Sätze geben an, was zu erwarten ist, wenn dieses oder jenes getan wird. Beispiel: Wenn man möglichst viel Ideen-Vorschläge produziert, dann wird schon ein guter dabei sein.

Jede Problemlösungstechnik beruht auf irgendwelchen Annahmen darüber, dass bestimmte Verhaltensweisen wirksamer sind als andere, dass sie zu besseren Problemlösungen beitragen. Dieser Gedanke ist nicht immer offen ausgesprochen, liegt aber jeder Technik zugrunde. So gilt, vereinfacht gesagt, beim Brainstorming: Wenn neue Vorschläge nicht kritisiert werden und wenn man versucht, möglichst viele Vorschläge zur Diskussion zu stellen, dann werden mehr originelle Ideen produziert.⁷¹ In dieser Behauptung steckt eine Aussage über reale Verhältnisse. Ihr Wert hängt z. a. davon ab, ob sich solche Verhältnisse auch tatsächlich beobachten lassen. Im positiven Falle spricht man dann von einer empirischen Bestätigung, und je mehr Bestätigungen eine solche Behauptung erfährt, desto mehr wird auf sie gebaut.⁷² Techniken unterscheiden sich danach, ob der ihnen zugrunde liegende Zusammenhang bereits als wissenschaftliche Theorie formuliert worden ist oder nicht.

Dieser dem Praktiker vielleicht unbedeutend erscheinende Sachverhalt ist insofern wichtig, als bei Vorliegen theoretischer Formulierungen der funktionale Wert einer Technik besser abgeschätzt werden kann, weil er sich im Wesentlichen mit dem Inhalt der Theorie deckt. Eine Technik kann niemals besser sein als die ihr zugrunde liegende Theorie, denn sie enthält keinen Deut mehr Information. Ist die Theorie gut bestätigt, dann muss sich im Prinzip auch die Technik bewähren. Es sei denn, sie wird in einer von der Theorie abweichenden Weise praktiziert. Das Vorhandensein einer gut bestätigten Theorie bringt also den Vorteil mit sich, dass die Technik nicht eigens überprüft zu werden braucht. Ihr Funktionieren ist in der Theorie bereits vorausgenommen. Läuft in der Praxis dennoch etwas schief, so muss die Theorie einen Mangel gehabt haben oder – wie schon gesagt – die Praxis von der Theorie abgewichen sein.

Für die meisten der zum Problemlösen eingesetzten Techniken sind allerdings keine solchen theoretischen Zusammenhänge formuliert. Um ihre Güte zu beurteilen, ist man deshalb, sofern ihre Wirksamkeit nicht systematisch überprüft worden ist, weitgehend auf subjektive Erfahrungen und anekdotische Berichte angewiesen. Für solche Fälle ist es nützlich, wenn man über psychologische Grundlagen des Problemlösens informiert ist. Um Techniken des Problemlösens mit Gewinn einsetzen zu können, muss man also nicht nur wissen, wie sie praktisch durchgeführt werden, sondern auch, unter welchen Bedingungen sie diesen oder jenen Effekt erzielen.

Technische Maßnahmen zur Förderung des Problemlösens sollen *Veränderungen im Verhalten* herbeiführen. Diese Veränderungen können *kurzfristig* sein, d.h. man stellt sich etwa für die Dauer einer Diskussion auf ein bestimmtes Problem ein mit dem Gedanken, die darin geforderten Verhaltensweisen danach wieder aufzugeben. Sie können aber auch *langfristig* angelegt sein, bestimmte Verhaltensmuster sollen

auch über das eigentliche Lösungsgeschehen hinaus beibehalten werden. In diesem Falle ist die technische Maßnahme eher personen- bzw. systembezogen, kurzfristige Änderungen sind eher aufgaben- oder lösungsbezogen. Bleibende Verhaltensänderungen zu bewirken setzt andere Vorgehensweisen voraus als die nur zeitweilige Anpassung an bestimmte Instruktionen. Es ist die Frage, ob man bei dem Versuch, dauerhafte Veränderungen zu erzielen, überhaupt von Techniken sprechen sollte, und nicht besser von Strategien oder Programmen zur Persönlichkeits- bzw. Organisationsentwicklung. Im alltäglichen Sprachgebrauch jedenfalls wird der Begriff „Technik“ eher für kurzfristige Anpassungen verwendet, und daran wollen wir uns halten.

Eine Unterscheidung, die ebenfalls ratsam erscheint, ist die nach

- dem Umfang des von einer Technik erfassten Problemlösungsprozesses sowie
- dem Grad der Direktheit, mit welchem auf diese Vorgänge eingewirkt wird.

Was den Umfang angeht, so kann der gesamte Lösungsprozess – von der Formulierung des Problems bis hin zur Realisierung einer Lösungsalternative – betroffen sein (vgl. Diskussionsmethode von MAIER) oder nur ein Ausschnitt, wie es etwa beim Brainstorming (hier ist nur die Produktionsphase betroffen) der Fall ist. Der Direktheitsgrad umfasst die technischen Maßnahmen die einerseits darauf abgestellt sein können, unmittelbar auf den Denkprozess einzuwirken (z. B. Aufgabensituation, soziale Bedingungen, Umweltfaktoren) oder andererseits die inneren Bedingungen (Motive, Einstellungen, Gefühle, Aufmerksamkeit etc.), von denen bekannt ist, dass sie den Problemlösungsprozess verändern. Da bei den zuletzt genannten Faktoren nur in einem sehr weitläufigen Sinne von Techniken gesprochen werden kann, sollen hierüber einige wenige Bemerkungen genügen.

2.2 Allgemeine Bedingungen

2.2.1 Umweltbedingungen

2.2.1.1 *Wache Sinne (sensorische Stimulation)*

Jeder Erzieher weiß, dass die geistige Entwicklung eines Kindes z. a. davon abhängig ist, wie viele Anregungen (sensorische Stimulation) es in seiner Umgebung vorfindet. Aus Tierexperimenten ist bekannt, dass reizarme Situationen wenig Entwicklungsmöglichkeiten bieten und bereits ausgebildete kognitive Fähigkeiten wieder verkümmern lassen. So konnte etwa festgestellt werden, dass Ratten, die sich bei einem Labyrinthversuch als besonders „klug“ erwiesen hatten, nach 40-tägiger sensorischer Deprivation – sie konnten in dieser Zeit nur die grauen Wände ihres Käfigs und des angrenzenden Raumes sehen – bei einem erneuten Durchlauf wesentlich mehr Fehler machten als ihre durchschnittlich begabten Artgenossen, denen sie zuvor weit überlegen gewesen waren.⁷³ Auch mit Hunden und Affen sind zahlreiche Experimente angestellt worden, deren Ergebnisse den generellen Schluss nahelegen, dass für eine normale Entwicklung Umweltstimulation erforderlich ist.

Aus naheliegenden Gründen sind solche Experimente beim Menschen nur begrenzt möglich, so dass man auf beiläufige Beobachtungen der Umwelt angewiesen ist, um hierüber Informationen zu sammeln. Ihre Zuverlässigkeit ist jedoch meist umstritten. Selbst die Erfahrungen mit Heim- und Pflegekindern sind kontrovers und lassen noch keinen allgemeinen Schluss darüber zu, ob durch Reizverarmung in jedem Falle ein Abbau intellektueller Fähigkeiten herbeigeführt wird. Als wahrscheinlich gilt indessen die These, dass dabei sowohl das Lebensalter des Betroffenen als auch die Dauer des Reizentzugs eine entscheidende Rolle spielen.

Im Übrigen lässt sich nicht immer klar entscheiden, ob der Effekt mehr im Bereich der Motivation oder des Denkens liegt. Reizarme Situationen werden gewöhnlich als unangenehm empfunden und rufen gerade deshalb eine verstärkte Suche nach Abwechslung (Stimulation) hervor. Man denke nur an die typische Wartezimmer-Situation, in der man seine Längeweile mit ebenso trivialen wie alten Zeitschriften zu überbrücken versucht, in die man sonst keinen einzigen Blick werfen würde.

Beispiel:

OERTER (1980) berichtet von einer Untersuchung (BEXTON HERON SCOTT 1954), in der erwachsenen Versuchspersonen ein Geldbetrag von 20 Dollar pro Tag dafür angeboten wurde, dass sie überhaupt nichts tun. Sie konnten essen, trinken und schlafen, so viel sie nur wollten, nur tun durften sie nichts, und das schloss ein, auch möglichst wenig zu sehen und zu hören.

Rechnet man die Kosten für die Unterbringung und Verpflegung hinzu, so konnte jede Versuchsperson durch reines Nichtstun 7000 Dollar im Jahr verdienen. Doch dieses Schlaffaffenland gefiel den Versuchspersonen durchaus nicht. Sie entwickelten alsbald ein starkes Bedürfnis nach Stimulation und Aktivität. Studenten verlangten innerhalb eines 30stündigen Zeitabschnittes 15–20mal nach einer für sechsjährige Kinder gedachten Darstellung über die Gefahren des Alkohols. Andere Personen griffen wiederholt nach einem uralten Börsenbericht, um sich damit zu beschäftigen. Eine Versuchsperson verzichtete sogar ganz auf diese Verdienstgelegenheit, obwohl sie sich in finanzieller Not befand. Sie bevorzugte statt dessen eine harte Arbeit, die ihr nur 7 bis 8 Dollar pro Tag einbrachte.

Ein gewisses Maß an Stimulation und Aktivität scheint demnach für das Wohlbefinden des Menschen unabdingbar zu sein. Ähnliche Beobachtungen sind übrigens auch bei Tieren gemacht worden.⁷⁴ Bringt die Suche nach Reizen keinen Er-

folg, dann macht sich diese Frustration natürlich in der Gesamtmotivation bemerkbar. Man schraubt seine intellektuellen Ansprüche immer weiter zurück, sucht Ersatzlösungen oder resigniert ganz einfach.

Das Problem der fehlenden Motivation am Arbeitsplatz liegt zum Wesentlichen darin, dass dem Bedürfnis nach Reizwechsel (Abwechslung) nicht genügend Rechnung getragen wird. Musik am Arbeitsplatz, verstärkte verbale Kommunikation, Gruppenarbeit, Arbeitsausweitung oder Arbeitsplatzwechsel (Rotation) können als Versuche gewertet werden, dem Reizmangel entgegenzuwirken. Stellt man eine Verbindung zur Theorie der Informationsverarbeitung her (vgl. S. 46), so ergibt sich aus der glockenförmigen Beziehung zwischen Verarbeitungskapazität und Umweltkomplexität ein weiteres Argument. Reizarme Situationen sind wenig komplexe Situationen, sie unterfordern die Verarbeitungskapazität des Individuums (des sozialen Systems), fördern die Verarbeitungskapazität des Individuum wenig und bieten ihm demnach keine Entwicklungsmöglichkeiten. Nach diesen Ergebnissen kann damit gerechnet werden, dass die Mitarbeiter solcher Firmen kreativer sind, in denen abwechslungsreiche und aktivitätsfördernde Arbeitsplätze vorherrschen. Auch die ständige Beschäftigung mit nicht genau zur eigenen Arbeitswelt gehörenden Fragen (Allgemeinbildung) und betriebsinterne bzw. externe Weiterbildung (Training) wirken kreativitätsfördernd.

2.2.1.2 Geistige Förderung und Forderung (soziales Milieu)

Es bedarf keiner großen Phantasie, um den Schritt von der „sensorischen Stimulation“ zur „geistigen Anregung“ zu vollziehen. Auch sensorisch ausgefüllte Situationen können ausgesprochen geisttötend sein. Es kommt also wesentlich auf Art

Problemlösen in Gruppen

Veränderungen im Unternehmen zielwirksam realisieren

Franke, H.

2016, XII, 323 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07863-8