

WH!TEBOOKS



Hartmut Laufer

# Kreativ Probleme lösen – effizient entscheiden

Ideen entwickeln,  
sicher entscheiden,  
erfolgreich handeln

GABAL



Hartmut Laufer

# Kreativ Probleme lösen – effizient entscheiden

Ideen entwickeln – sicher  
entscheiden – erfolgreich handeln

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-718-8

Lektorat: Christiane Martin, Köln | [www.wortfuchs.de](http://www.wortfuchs.de)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Titelfoto: alotofpeople/Fotolia

Autorenfoto: Hartmut Laufer

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

# Inhalt

**Das Leben ist eine Kette von Problemlösungen 9**

**1. Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten 13**

Was versteht man unter einem „Problem“? 13

Die unterschiedlichen Problemarten 14

Probleme als natürliche Bestandteile des Daseins 17

Die verschiedenen Problembereiche 19

Systematisierung durch Problemlösungstechniken 24

**2. Persönliches Problemverhalten 27**

Probleme als Stressauslöser 27

Antriebe zur Problembewältigung 31

Entwickeln von Problemlösungsfähigkeiten 32

Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse 35

Führungserfolg durch Problemlösungskompetenz 38

### **3. Der Problemlösungsprozess 41**

- Zielvorstellungen bei der Problembearbeitung 41
- Zielorientierter und folgerichtiger Prozessablauf 45
- Problemerkennung als erste Prozessphase 48
- Problemanalyse als entscheidender Erfolgsfaktor 50
- Ermitteln der wahren Problemursachen 52

### **4. Entwickeln von Lösungsideen 63**

- Kreatives Denken und Handeln 63
- Kreativitätshindernisse und deren Abbau 66
- Die morphologischen Methoden 71
- Die Brainstorming-Methoden 81
- Visualisierungs- und Fragetechniken 94

### **5. Entscheidung und Entscheidungsverhalten 98**

- Merkmale einer echten Entscheidungssituation 98
- Entscheidungsbedarf und Entscheidungsmängel 99
- Unterbewusstsein und Entscheidungsverhalten 102
- Bedingungen persönlicher Entscheidungsfähigkeit 106
- Erfolgreich intuitive Entscheidungen treffen 108

### **6. Der Entscheidungsprozess 109**

- Erhöhung der Entscheidungseffizienz 109
- Die Entscheidungsvorbereitung 113
- Entscheidungstechniken zur Risikominimierung 124
- Entscheidungstechniken zur Nutzwertermittlung 132
- Kombinierte Verfahren 149

## **7. Besonderheiten von Gruppenentscheidungen 158**

Natürliche Konfliktsituation in Entscheidungsgremien **158**

Überwinden gruppentypischer Entscheidungshindernisse **161**

Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen **165**

Entscheidung und Ergebnissicherung **170**

Ergebniswürdigung und Realisierungsvorsorge **177**

## **Anhang 181**

Arbeitshilfen **181**

Fachbegriffe **206**

Selbstlern- und Trainermaterial **209**

Literaturhinweise **211**

Stichwortverzeichnis **214**





# Das Leben ist eine Kette von Problemlösungen

Tagtäglich werden wir mit Situationen konfrontiert, in denen irgendwelche Gegebenheiten nicht so sind, wie wir es uns wünschen, und wir nach Auswegen suchen und Entscheidungen treffen müssen.

Vielleicht sind wir morgens schon zu spät aufgestanden und müssen uns überlegen, wie wir die fehlende Zeit aufholen können, um dennoch rechtzeitig zur Arbeit zu gelangen. Hinzu kommt auch noch die Entscheidung, was wir heute passenderweise anziehen sollten.

Selbst im Urlaub, wenn wir uns vorgenommen haben, uns keinen Programmwängen zu unterwerfen, werden wir uns bei aufkommender Langeweile fragen, was wir am morgigen Tag unternehmen sollten, und werden abends im Restaurant vor dem Problem stehen (oder besser gesagt „sitzen“), uns entscheiden zu müssen, welches Gericht uns wohl am besten munden dürfte.

In derartigen wenig kritischen Situationen ist es relativ einfach, sich zu entscheiden. Bei anderen Problemen kann jedoch unsere Entscheidung von existenzieller Bedeutung sein und es ist uns manchmal nicht einmal eine sichere Prognose für die Erfolgswahrscheinlichkeit möglich.

Insbesondere folgenschwere Entscheidungszwänge lösen in uns automatisch den natürlichen, durchaus sinnvollen und mitunter lebensnotwendigen Stressmechanismus aus. Fatalerweise kann dieser aber auch zu Denkblockaden führen, die es uns zusätzlich erschweren, das Problem wohlüberlegt anzugehen. Es kommen dann Misserfolgsängste auf, die den Stress weiter verstärken. Gerät man permanent in derart schwierige, hoffnungslos erscheinende Problemsituationen, können sie auf Dauer sogar zu stressbedingten gesundheitlichen Schädigungen oder einer schwerwiegenden Krise führen.

Dazu muss es jedoch nicht kommen. Zum einen ist es eine Frage der inneren Einstellung, ob man aufkommende Probleme grundsätzlich als Gefährdungen einordnet und sich in eine Abwehrhaltung bringt oder sie als natürliche Bestandteile seines Lebens akzeptiert – man die Hindernisse vielleicht sogar als willkommene Abwechslung oder anspornende Herausforderung annimmt. Zum anderen gibt es mittlerweile eine Vielzahl bewährter Methoden und Techniken, die es einem erheblich erleichtern können, auch in sehr komplizierten Situationen zweckdienliche Lösungswege zu finden und fundierte, erfolgssichere Entscheidungen zu treffen. Mein Anliegen ist, Ihnen diese vorzustellen und Sie mit ihrer Handhabung vertraut zu machen.

Denken Sie stets daran: Es kann kein problemfreies Leben geben und es wäre ein solches letztlich erlebnisarm und freudlos – ohne Höhen und Tiefen!

*Hartmut Laufer*

#### Kontaktdaten

MENSOR Institut für Managemententwicklung

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: [institut@mentor.de](mailto:institut@mentor.de)

Website: [www.mentor.de](http://www.mentor.de)

## Nützliche Hinweise für den Leser

### Inhaltliche Geltung

Davon ausgehend, dass die meisten Leser vorrangig im Hinblick auf berufliche Probleme an diesem Buch interessiert sein dürften, beziehen sich die ergänzenden Erläuterungen und praktischen Beispiele überwiegend auf den Arbeitsalltag. Es sei jedoch ausdrücklich angemerkt, dass die vorgestellten Methoden und Techniken auf sämtliche Problembereiche, also auch auf das Privatleben sinngemäß übertragbar sind.

### Layout

Um Ihnen ein zügiges Lesen und das Auffinden bestimmter Inhalte zu erleichtern, sind die wichtigsten Sinngegenstände durch Marginalien am Seitenrand herausgehoben.

Zusammenfassende Merksätze sind fett gedruckt und mit grauen Linien eingefasst.

Sind zu den theoretischen Ausführungen praktische Beispiele beschrieben, so heben sie sich durch Kursivdruck vom übrigen Text ab.

### Sprache

Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „der Entscheider“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Verantwortungsträger und „die Zielperson“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.

### Arbeitshilfen

An einigen Textstellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien für Ihren Praxisalltag. Es handelt sich um Checklisten, Leitfäden oder Formulare, die Sie im Anhang des Buchs abgebildet finden.

Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie diese von mir kostenlos anfordern – es reicht eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern an [HartmutLaufer@t-online.de](mailto:HartmutLaufer@t-online.de).

#### Fachbegriffe

Zum Verständnis der behandelten Techniken und Instrumente sind im Anhang die verwendeten Fachbegriffe der Problemlösungs- und Entscheidungstechniken erläutert.

#### Ergänzende und weiterführende Medien

Der Anhang enthält außerdem Hinweise auf weitere Produkte des GABAL Verlags zum Thema Problemlösungs- und Entscheidungstechniken (Seite 209). Es handelt sich dabei sowohl um Selbstlernmedien als auch um nützliche Materialien für die Trainerpraxis. Außerdem sind im Anhang „Literatur“ (Seite 211) themenbezogene Titel des allgemeinen Literaturangebots aufgelistet.

#### Trainings- und Beratungsangebote des Autors

Wenn Sie es wünschen, stehe ich Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen gerne auch als Trainer, Coach oder Berater zur Verfügung. Näheres zu meinem persönlichen sowie zum gesamten Leistungsangebot des MENSOR Instituts finden Sie auf der Website [www.mensor.de](http://www.mensor.de).

# Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten

# 1

## Was versteht man unter einem „Problem“?

Wie bei allen Begriffen unserer Sprache wird auch der Begriff „Problem“ je nach Anwendungsbereich unterschiedlich definiert. So bietet der Fremdwörterduden folgende beiden Begriffsbestimmungen an:

- „schwierige, zu lösende Aufgabe; Fragestellung; unentschiedene Frage; Schwierigkeit“
- „schwierige, geistvolle Aufgabe im Kunstschatz (mit der Forderung: Matt, Hilfsmatt in n Zügen)“

Andere bedeutungsähnliche Begriffe sind unter anderem: Auftrag, Denkaufgabe, Rätsel, Vorfall, Affäre, Ratlosigkeit, Unschlüssigkeit, Handlungsdruck, Notlage, Bredouille, Dilemma, Engpass.

Eine gebräuchliche arbeitswissenschaftliche Definition lautet: „Eine Situation wird als Problem bezeichnet, wenn die tatsächlichen Gegebenheiten von den angestrebten abweichen bzw. anerkannte Normen nicht eingehalten sind.“ Oder kürzer, arbeitswissenschaftlich ausgedrückt:

Arbeitswissenschaftliche  
Definition



Ein Problem ist eine Soll-Ist-Abweichung.

Die Ausführungen dieses Buchs zur Problembehandlung beruhen im Allgemeinen auf dieser Definition.

## Die unterschiedlichen Problemarten

### Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Problemursachen

Verschiedene  
Wege zu  
Lösungen

Je nach Problemsituation können sich unterschiedlich geartete Probleme ergeben. Demzufolge sind sie auch auf verschiedenartige Weise zu behandeln und es bieten sich dafür unterschiedliche Methoden und Techniken an.

- Suchprobleme: Hierbei gilt es, anhand der Kriterien des Problemlösungsziels neuartige Lösungsideen zu finden. Einige Techniken zur Steuerung des Ideenfindungsprozesses können dabei hilfreich sein. Insbesondere bei Ideenfindungen in Gruppen können sie den kreativen Prozess erheblich anregen und führen oft zu überraschenden, besonders originellen Lösungen.
- Konstellationsprobleme: Hier geht es darum, vorhandenes Wissen aus problemfremden Bereichen zu nutzen und es übertragbar zu machen. Auch hierzu gibt es einige Kreativitätstechniken, die diese Synergieeffekte fördern.
- Analyseprobleme: Mitunter ist die Lösungssuche wegen der Komplexität des Problems erschwert. Bei derartigen Problemen gilt es, sie zu strukturieren und die Beziehungen der einzelnen Problemelemente zueinander zu verdeutlichen. Hierzu können insbesondere grafische Darstellungstechniken beitragen.
- Auswahlprobleme: Hierbei geht es darum, die zur Auswahl stehenden Lösungsalternativen hinsichtlich ihres Nutzens für das Problemlösungsziel zu unterscheiden. Hierfür gibt

es eine Reihe unterschiedlich präziser, aber auch entsprechend unterschiedlich aufwendiger Techniken der Nutzwertermittlung.

- **Konsequenzprobleme:** Hier gilt es, die sich anbietenden Lösungsalternativen hinsichtlich ihrer zu erwartenden Auswirkungen zu analysieren. Die hierfür anwendbaren Entscheidungstechniken sind demzufolge Prognoseinstrumente. In der Regel sollen sie vor allem die denkbaren Risiken der verschiedenen Lösungen aufzeigen.

## Lösungschancen und Lösungshandicaps

Hinsichtlich ihrer Lösbarkeit lassen sich die verschiedenartigen Probleme zu Problemkategorien zusammenfassen, für die jeweils spezifische Lösungsstrategien geeignet sind.

Bei manchen Problemen stellt es sich bei näherer Betrachtung heraus, dass sie letztlich unlösbar sind. Ein sprichwörtlich unlösbares Problem ist beispielsweise die Quadratur des Kreises. Bei derartigen Problemen ist es sinnlos, Zeit und Energie in Lösungsversuche zu investieren. Unter Umständen kann aber eine sogenannte „Umgehungslösung“ helfen: das heißt, die Zielsetzung oder die Rahmenbedingungen so zu verändern, dass sich das Problem gar nicht mehr stellt.

Unlösbare  
Probleme

Allerdings erscheinen manche Probleme nur deshalb als unlösbar, weil sie hinsichtlich ihrer Problemelemente (Zielsetzung, Ausgangssituation, eventuelle Lösungshandicaps) nicht ausreichend klar definiert wurden. Die Unlösbarkeit kann aber auch darauf beruhen, dass man mehrere widersprüchliche Ziele gleichzeitig zu erreichen sucht. Hier liegt ein Interessenkonflikt vor, der aber möglicherweise durch einen Kompromiss beglichen werden kann. In der Technik spricht man hierbei auch von „Optimierung“. Allerdings können zu weit gehende Kompromisse zu neuen Problemen führen.

**Zerlegbare Probleme** Lässt sich ein Problem in mehrere Unterprobleme aufsplitten, so sind diese überschaubarer und lassen sich einfacher bearbeiten. Oft macht eine transparente Problembeschreibung schon von sich heraus einen Lösungsweg erkennbar. Wäre jedoch die Zerlegung selbst problematisch oder sind die einzelnen Unterprobleme etwa ebenso komplex wie das Ausgangsproblem, so kann das Problem nicht als zerlegbar gelten.

Manche Probleme sind sich so ähnlich, dass sich die Lösungsmöglichkeit des einen Problems auch auf die anderen übertragen lässt. Dies ist der Fall, wenn die Ausgangs- und Zielsituation der Probleme vergleichbar sind. (Wenngleich sie möglicherweise unterschiedlich formuliert sind.) Dadurch lassen sich ganze Problemklassen bilden und deren ungelöste Probleme auf ein und dieselbe Weise beheben.

### Lösungsaufwand der Probleme

**Unvertretbarkeit trotz Lösbarkeit** Man kann Probleme auch nach ihrem Lösungsaufwand klassifizieren. Er kann bei manchen Problemen sehr gering sein, während andere so aufwendig sind, dass das zwar erreichbare Ziel den Lösungsaufwand nicht lohnt. So kann ein Problem theoretisch lösbar sein, in der Praxis aber dennoch als „unlösbar“ gelten. Der benötigte Aufwand zur Lösung eines Problems hängt sowohl von dessen Komplexität als auch von den Fähigkeiten oder Mitteln der Bearbeiter ab – von der menschlichen Intelligenz bis zur Rechenleistung eines Computers.

Insbesondere Probleme des Alltags werden von den betroffenen Personen oft sehr subjektiv bewertet. Abweichende persönliche Zielvorstellungen können dazu führen, dass sie aufgrund ihrer Befangenheit die Schwierigkeit und den Lösungsaufwand eines Problems als besonders hoch einschätzen. Mitunter halten sie das Problem sogar für unlösbar, obwohl unvoreingenommene Außenstehende durchaus in der Lage wären, es zu bewältigen – eventuell sogar auf einfache Weise.



Hierbei kann ein Wechsel des persönlichen Standpunkts oder eine emotionslosere Betrachtung zu einem anderen, realistischeren Problemverständnis führen.

Standpunktwechsel nötig

## Probleme als natürliche Bestandteile des Daseins

Probleme sind ein unumgänglicher Bestandteil unseres Lebens. Ständig geraten wir in Situationen, in denen irgendwelche Gegebenheiten nicht unseren Erwartungen entsprechen oder unserem Vorhaben im Weg stehen.

Zum einen, weil andere Menschen manchmal Absichten verfolgen, die mit unseren eigenen kollidieren. Beispielweise uns jemand das letzte freie Taxi vor der Nase wegschnappt und wir uns deshalb verspäten. Zum anderen, weil naturgegebene, vom Menschen unbeeinflussbare Umweltbedingungen unsere Pläne durchkreuzen, wenn wir uns etwa vorgenommen haben, endlich den Gartenzaun zu streichen und es gerade dann zu regnen anfängt.

### Umgang mit Problemen

Probleme werden daher im Allgemeinen als etwas Negatives empfunden und es wird versucht, ihnen möglichst aus dem Weg zu gehen. Dennoch ist es unvermeidbar, dass wir immer wieder mit problematischen Situationen konfrontiert werden. Die menschlichen Reaktionen darauf können individuell unterschiedlich sein:

- Der eine verschließt die Augen und ignoriert das Problem einfach.
- Ein anderer meint, sowieso nichts ändern zu können, und bemitleidet sich.

Unterschiedliche Reaktionsweisen

- Wieder andere stellen sich der Situation und versuchen, das Problem zu lösen.

### Optimistisches Problem- verhalten

Logischerweise eröffnet die letztgenannte Reaktionsweise die größten Chancen der Problembewältigung. Es ist hinreichend erwiesen, dass optimistische Menschen erfolgreicher sind als Pessimisten: Der Pessimist neigt bei auftretenden Problemen dazu, von vornherein davon auszugehen, dass jegliche Lösungsbemühungen scheitern werden. Folglich signalisiert ihm sein Unterbewusstsein, dass es unvernünftig wäre, größere Anstrengungen zu unternehmen, und lässt ihn schnell resignieren. Hingegen setzt eine zuversichtliche Grundhaltung mitunter ungeahnte Kräfte frei. Während der Pessimist sich durch einen gescheiterten Lösungsversuch bestätigt fühlt (was seine negative Grundhaltung weiter verfestigt!), versucht der Optimist, auch aus Fehlschlägen etwas Nützliches zu machen, indem er die Situation in der Nachschau analysiert und sich überlegt, wie er aus den unabänderlichen Gegebenheiten das Beste machen kann, und er aus Fehlschlägen lernt, was er künftig bei gleichartigen Problemen besser machen könnte.



.....  
Optimismus macht erfolgreich.  
.....

### Fehlgeschlagene Lösungsversuche

Manchmal stellt es sich sogar heraus, dass auch ein gescheiterter Lösungsversuch sein Gutes hatte. Beispielsweise hatte man sich zu spät für ein günstig erscheinendes Wohnungsangebot entschieden und die verpasste Gelegenheit zunächst bedauert. Doch einige Wochen später entdeckte man vielleicht ein noch besseres Angebot und ist froh, das erste nicht wahrgenommen zu haben. Fazit der Geschichte: Bei erfolglosen Problemlösungsversuchen sollte man nicht in Selbstmitleid verharren, sondern aktiv bleiben und nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten.

Jedes Schlechte hat auch etwas Gutes.



## Die verschiedenen Problembereiche

So bunt das Leben ist, so vielfältig sind auch die Problemfelder, die unsere Aufmerksamkeit und Kraft in Anspruch nehmen. Sie betreffen im Wesentlichen folgende Lebensbereiche:

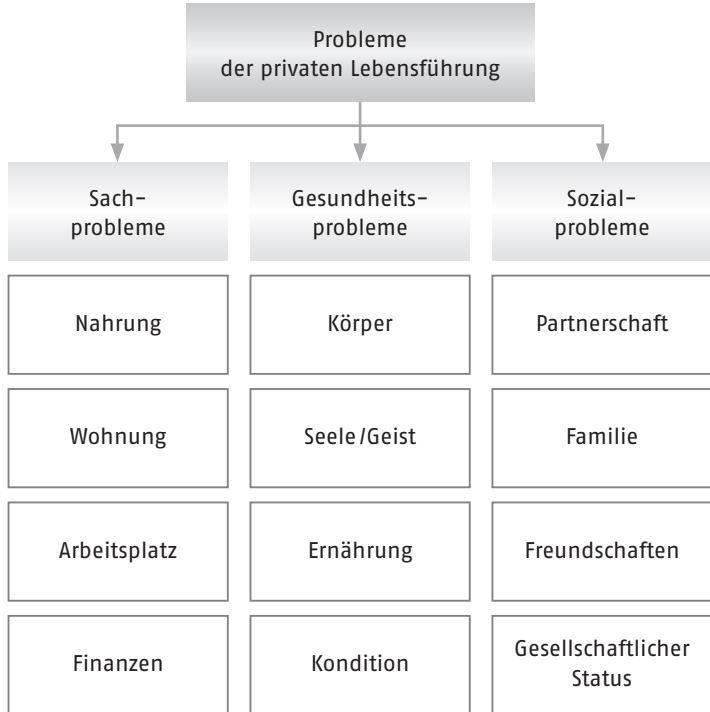


Für die persönliche Lebensqualität ist wichtig, nicht nur auf einen der Lebensbereiche fixiert zu sein, sondern seine Zeit und Energie allen Bereichen in einem ausgewogenen Verhältnis zu widmen.



## Problemarten im Privatleben

In den privaten Lebensbereichen können sich folgende Problemarten ergeben:



### Einflüsse auf die Lebensqualität

All diese Probleme haben Auswirkungen auf den persönlichen Glückslevel und die Zufriedenheit im Leben. Solange sie sich jedoch in einem normalen Rahmen halten, werden sie meist als alltägliche Begleiterscheinungen des Lebens empfunden und schadlos bewältigt. Kommt es jedoch auch nur in einem der Bereiche zu einem besonders schwerwiegenden, bedrohlichen Problem oder zu allzu häufig wiederkehrenden Schwierigkeiten, kann es beim Betroffenen zu übermäßigem Stress mit womöglich gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Auch wenn

alle anderen Lebensbereiche intakt sind – es einem also objektiv gesehen relativ gut geht –, kann es zu einer negativen Grundstimmung kommen.

Insbesondere wenn jemand mit den Versuchen, seine persönlichen Probleme zu lösen, wiederholt scheitert, kann er zunehmend das Gefühl bekommen, die Kontrolle über die Geschehnisse zu verlieren und ihnen hilflos ausgeliefert zu sein. Das kann ihn in eine echte Krise stürzen und schließlich zu einem Burn-out oder einer krankhaften Depression führen.

Deshalb ist es wichtig, entsprechende Vorzeichen zu erkennen und auftretenden Problemen rechtzeitig und tatkräftig entgegenzutreten, ehe sie übermächtig werden. Oftmals handelt es sich bei krankmachenden Überforderungen letztlich um schlichte Selbstüberschätzung oder das nicht Wahrhabenwollen einer bedrohlichen Entwicklung.

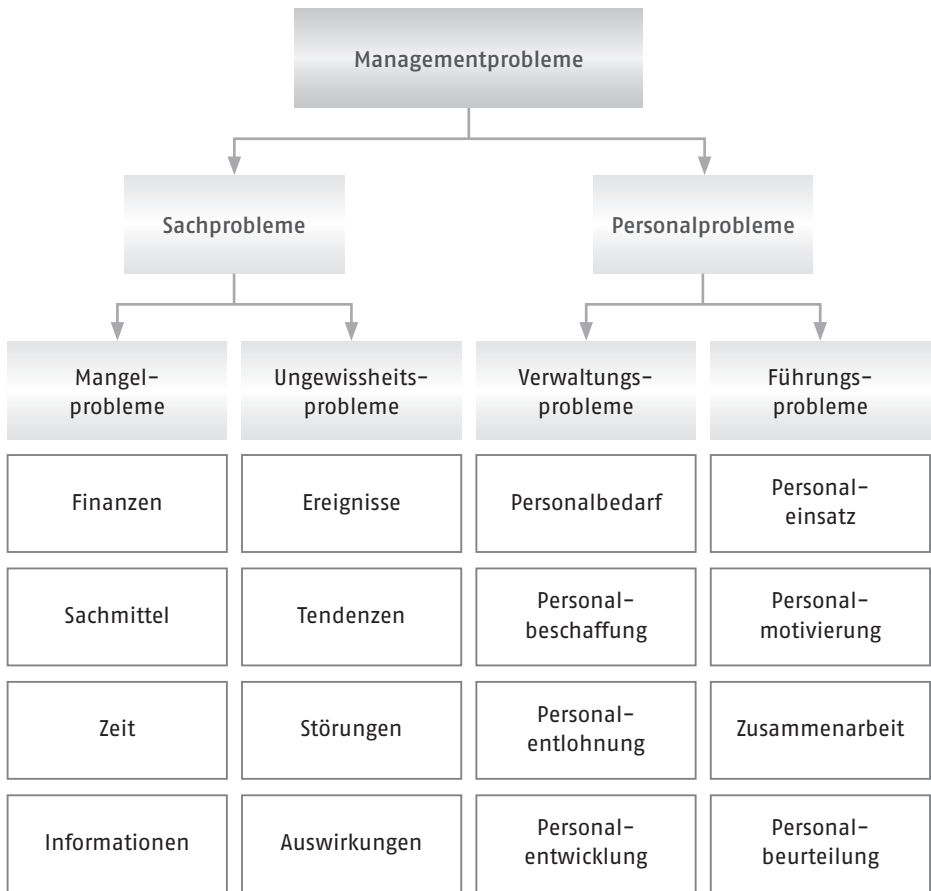
Aufkommende  
Probleme  
beizeiten lösen

## Managementprobleme in Unternehmen

Unternehmen sind äußerst komplexe Systeme, in deren einzelnen Bereichen vom Management die unterschiedlichsten Arten von Problemen zu bewältigen sind. Branchenunabhängig sind in Unternehmen die in der folgenden Abbildung dargestellten Problemarten anzutreffen.

Viele der aufgeführten Problemarten können sich gravierend auf den Unternehmenserfolg auswirken. Doch obwohl es mittlerweile zahlreiche bewährte Methoden und Techniken für die Suche nach optimalen Lösungen gibt, werden diese beileibe nicht immer genutzt. Man meint, dafür nicht die erforderliche Zeit aufwenden zu können – und muss dann aber mitunter wegen gescheiterter oder mangelhafter Lösungsversuche später mehrfach draufzahlen.

Oft ungenutztes  
Erfolgspotenzial



Zahlreiche Beispiele von Fehlentscheidungen deutscher Topmanager deuten darauf hin, dass selbst überlebenswichtige unternehmerische Entscheidungen manchmal fahrlässig getroffen werden und dass Entscheidungen nicht sorgfältig genug sowie vorurteilsfrei und systematisch vorbereitet werden. Sonst hätte es nicht dazu kommen können, dass beispielsweise die Firma BMW durch den Kauf des britischen Autobauers Rover in existenzbedrohende Finanzschwierigkeiten kam. Oder Daimler-Benz durch die Übernahme von Chrysler und den Einstieg beim