

WHITEBOOKS

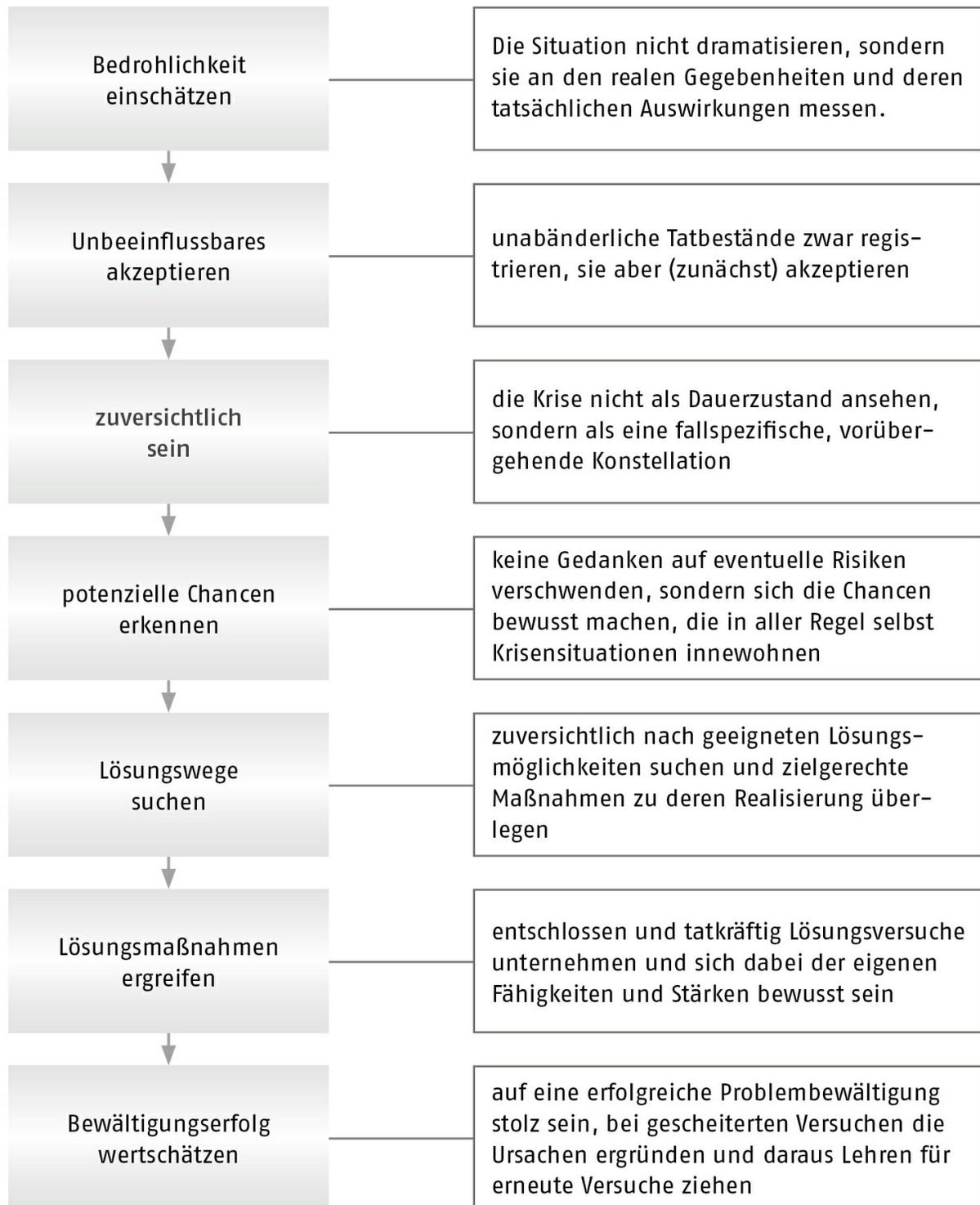


Hartmut Laufer

# Kreativ Probleme lösen – effizient entscheiden

Ideen entwickeln,  
sicher entscheiden,  
erfolgreich handeln

GABAL



## Antriebe zur Problembewältigung

## **Innere Einstellung ist wichtig**

Wie schon zuvor erwähnt, spielen unsere innere Einstellung sowie unsere gefühlsmäßigen und gedanklichen Bewertungen eine große Rolle dabei, ob wir auf Problemsituationen positiv oder negativ reagieren, ob sie in uns zusätzliche Kräfte mobilisieren und uns zum Handeln veranlassen oder uns lähmen.

## **Probleme als Fortschrittmotoren**

Stets waren es Probleme, die Menschen veranlassten, Dinge zu verändern und Neues zu schaffen. Waren sie mit irgendwelchen Gegebenheiten unzufrieden, weil sie ihnen zu beschwerlich oder mangelhaft waren, suchten sie nach Verbesserungsmöglichkeiten. Probleme sind denn auch die Triebfedern nahezu aller Erfindungen oder wie Oscar Wilde es einmal formulierte: „Die Unzufriedenheit ist der erste Schritt zum Fortschritt.“

## **Probleme sensibilisieren und aktivieren**

Darin liegt das Positive von Problemen: Sie aktivieren und fordern uns zum Handeln heraus – vorausgesetzt, wir haben sie überhaupt wahrgenommen. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie ein Gespür dafür besitzen, ob und wo es zu Problemen kommen kann oder bereits gekommen ist, die den Unternehmenserfolg gefährden und demzufolge gelöst werden müssen.



---

## **Problemsensibilität ist die Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang mit Problemen.**

---

Je frühzeitiger man erkennt, dass ein Problem gegeben oder zu erwarten ist, desto größer sind die Chancen, durch vorbeugende Maßnahmen das Auftreten zu verhindern, durch vorkehrende Maßnahmen auf die Auswirkungen schnell reagieren zu können oder durch sofortiges Handeln diese zu begrenzen.

## Handicaps der Problemwahrnehmung

Allerdings gibt es Begleitumstände, die das Wahrnehmen eines Problems erschweren:

- Es herrschen keine klaren Vorstellungen davon, welche Gegebenheiten tatsächlich wünschenswert sind. Das heißt, es gibt keine klar definierten Ziele.
- Wegen mangelnder Sachkenntnisse werden die Problemerscheinungen falsch gedeutet.
- Das Ausmaß der möglichen Problemauswirkungen wird unterschätzt – das Problem als vernachlässigbare Bagatelle abgetan.
- Das Problem besteht schon so lange, dass man sich mit dessen Auswirkungen arrangiert hat und sie als Normalität empfindet.
- Problemwahrnehmungen werden wegen Wunschdenkens oder aus Scheu vor Konflikten verdrängt oder ins Positive umgedeutet.

## Entwickeln von Problemlösungsfähigkeiten

### Kenntnis bewährter Problemlösungsmethoden

#### Einheitliche Logik der Methoden

Trotz unterschiedlicher Problemursachen sind sich die verschiedenen Problemlösungstechniken in ihren Denkansätzen weitgehend ähnlich. So ist es hinsichtlich der Wahl einer Methode zweitrangig, ob es sich um ein Problem aus dem privaten oder beruflichen Bereich handelt und um welche betrachteten Objekte es geht. Beispielsweise ist die logische Vorgehensweise der Risikoabwägung beim Kauf eines Eigenheims gleichermaßen sinnvoll wie beim Erwerb eines Hotels. Ebenso macht es keinen Unterschied beim systematischen Vergleichen der Nutzwerte, ob es sich um den privaten Kauf eines neuen PC-Monitors handelt oder den Angebotsvergleich bei der Anschaffung einer Werkzeugmaschine für ein Industrieunternehmen. Die einzelnen Techniken unterscheiden sich lediglich in ihrer Zielrichtung (Risikoabwägung oder Nutzwertbetrachtung), Genauigkeit (damit auch hinsichtlich ihres Bearbeitungsaufwands) und/oder Darstellungsweise (verbal, tabellarisch oder

bildhaft).



---

**Trotz der Mannigfaltigkeit von Problemen gibt es für alle Problemarten bewährte Techniken und Instrumente zur Problemlösung.**

---

## **Positives Problembewusstsein**

### **Kein ängstliches Vermeidungsverhalten**

Problemsensibilität darf jedoch nicht dazu führen, furchtsam nach Problemen Ausschau zu halten, um jeden erdenklichen Schwierigkeiten aus dem Weg gehen zu können. Vielmehr gilt es, ein positives Problembewusstsein zu entwickeln. Das bedeutet,

- Probleme nicht generell als Bedrohungen, sondern vorrangig als Herausforderungen und Chancen zu verstehen,
- Probleme nicht als schicksalhafte Gegebenheiten zu erdulden, sondern sie als natürliche und überwindbare Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zu akzeptieren,
- Problemen nicht ängstlich auszuweichen, sondern sich ihnen zuversichtlich und selbstbewusst zu stellen.

### **Zuversicht und Handlungsbereitschaft**

Problemsensibilität ist eine Voraussetzung, um sich überhaupt zur Problembewältigung zu entschließen. Vorsätze alleine reichen aber für den Erfolg noch nicht aus, sondern es müssen ihnen Handlungen folgen. Zum erfolgreichen Handeln aber gehören Zuversicht, Energie sowie Ausdauer – Antriebskräfte, die in uns am intensivsten durch eine offensive Grundeinstellung freigesetzt werden. Eine ängstliche, pessimistische Haltung hingegen wirkt blockierend. Das heißt nicht, Probleme freudig begrüßen zu müssen. Aber statt mit dem Schicksal zu hadern und besorgt in die Zukunft zu sehen, sollte man sie als Gelegenheit wahrnehmen, sich an ihnen messen zu können und Positives zu schaffen. Wenn uns stets alles unproblematisch erschiene, würden wir nie einen Anlass zur

Veränderung sehen und inaktiv bleiben. Stillstand aber bewirkt meist Rückschritt.



---

**Probleme sind keine schicksalhaften Bedrohungen, sondern bieten Chancen zum Wachsen.**

---

### **Biochemische Einflüsse**

Wissenschaftliche Untersuchungen haben erwiesen, dass durch positives Denken und Fühlen opiumähnliche Botenstoffe (sogenannte „Glückshormone“) im Körper freigesetzt werden. Dazu zählen das Dopamin, Serotonin und verschiedene Endorphine. Sie erzeugen biochemische Veränderungen, die sich über das Blut und die Nervenbahnen auch auf die Organe auswirken und die körperliche Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit fördern.



---

**Durch eine zuversichtliche Grundhaltung freigesetzte Hormone lenken unsere Aufmerksamkeit auf alles Angenehme sowie Erfreuliche und treiben uns zur Bewältigung unserer Probleme an.**

---

In besonders gefährlichen Situationen setzen diese Botenstoffe in uns mitunter ungeahnte seelische und körperliche Kräfte frei.

## **Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse**

### **Konfliktpotenzial menschlicher Gemeinschaften**

Das Leben ist voller Probleme, das heißt, die Dinge sind oftmals nicht so, wie wir