



## Problemlösungsprozesse initiiieren

# Das Denken ist das Problem

**Falko E. P. Wilms**

**Im Rahmen von Problemlösungsprozessen ist Denken selbst weitaus beachtenswerter als die daraus abgeleiteten Denkresultate wie Urteile, Standpunkte, Meinungen oder Mitteilungen.**

### Ausgangspunkte

Jede innovative Problemlösung in/von Teams basiert auch bei der heutigen Unterstützung durch neue Technologien (z. B. Video- und Audiokonferenzen, Internet-Foren, eMails, Chatrooms, Wikis und vielfältige Zugriffsmöglichkeiten auf Datenbanken) auf nachvollziehbare, durch Versprachlichung und Visualisierung einander zugänglich gemachte Denkprozesse, die zu bestimmten Resultaten führen wie Meinungen, Urteile, Commitments oder Entscheidungen.

Dies ist schon deshalb von ungeheurer Bedeutung, weil die Denkprozesse, die zu einer Aussage führen, sich in den allermeisten Fällen deutlich von der später dargelegte Rechtfertigung dieser Aussage unterscheiden! In Meetings innerhalb von Diskussionen auf dargebrachte Rechtfertigungen einzugehen ist somit weitaus weniger konstruktiv und weiterführend als das Beachten der Gedanken(gänge), die zu den Aussagen führten.

Beachtet man im Zuge von Problemlösungsprozessen die eigenen/fremden Denkprozesse, dann kann als „Fehler“ nur das bezeichnet werden, was innerhalb der benutzten Denkprozesse als widersprüchlich erkannt wird; schaut man hingegen auf die nachträglich rationalisierten Rechtfertigungen, dann stehen als Begründung von Kriterien zur Unterscheidung zwischen „richtigen“ und „falschen“ Aussagen ausschließliche Dogma, logischer Zirkel und unendlicher Regress zur Verfügung<sup>1</sup>, wobei jede Begründung auf (nicht bewiesene oder grundsätzlich unbeweisbare) Grundannahmen des Begründenden verweist.

Die benutzten Grundannahmen sind die konsequente Folge vorheriger Denkprozesse und oft genug auch Denkgewohnheiten, so dass wieder die von den Beteiligten als „nützlich“ eingestuften Gedankengänge in den Blick geraten.

Jede innovationswirksame Zusammenarbeit in der Problemlösung, jedes wechselseitige Verstehen und jedes Treffen von Entscheidungen basiert auf den Aufbau gemeinsamer Vorstellungen und benötigt das Benennen der implizit verwendeten Annahmen, um sich Klarheit über die Plausibilität des Vorgehens und über die Erwartungen über die Erfolgswahrscheinlichkeit der Problemlösungs-Bemühungen zu verschaffen.

Ein Dialog ist eine Form des direkten zwischen-menschlichen Gesprächs, in dem das Erfragen und Benennen impliziter Annahmen im eigenen und im fremden Denken von zentraler Bedeutung ist. Daher ist das Führen von Dialogen im Rahmen von Problemlösungsprozessen unersetzlich.

### Beobachten

Das Wort Information kommt von lat. *informare* „bilden“, „eine Form geben“. Hinsichtlich der Möglichkeiten solcher Formen hat George Spencer Brown<sup>2</sup> einen weittragenden Ansatz geliefert. Nach den vom ihm entwickelten Gesetzen der Form basiert jede Benennung auf einer zuvor getätigten motivgeleiteten Unterscheidung eines Beobachters.

Schon Ashby<sup>3</sup> hatte den Unterschied als das Grundkonzept angesehen; hieran anknüpfend sieht Spencer Brown die Beobachtung als Grundoperation jedes Erkennens; Beobachtung besteht aus anfänglichem Unterscheiden und späterem Benennen. Benennungen können nur auf eine Einheit Bezug nehmen, wenn ihr die Operation einer Unterscheidung zugrunde gelegt wird, mit der ein Beobachter die beschriebene Einheit definiert.<sup>4</sup>

Die Operation des Beobachtens ist somit immer an den Beobachter gebunden, der (s)eine Unterscheidung verwendet. Daher verweist eine Beobachtung (und ihre versprachlichte Beschreibung) innerhalb von Problemlösungsprozessen grundsätzlich weitaus mehr auf den Beobachter (Selbstreferenz) als auf das Beobachtete.

Jeder Beobachter ist immer an die eigenen Mittel des Beobachtens, Beschreibens und Verstehens gebunden, daher liegt in der Beobachtung letztlich immer eine Referenz der Beobachtung auf den Beobachter vor, also eine Selbstreferenz. Die Logik der Beobachtung und ihrer Beschreibung kann also nicht die Logik des beobachteten Objektes sein, sondern die Logik des Beobachters.<sup>5</sup>

Problemlösungs-Teams (verstanden als Soziale Systeme) werden durch Erwartungsstrukturen zusammengehalten; Information entsteht nur, wenn etwas Unerwartetes zu bedeutsamen Veränderungen in den Erwartungen der Beteiligten führt.<sup>6</sup> Es kommt dann zu veränderten Unterscheidungen und zu anderen Relationen bei der Beobachtung durch den Beobachter. Schon Ashby<sup>7</sup> hatte

postuliert, dass das Gedächtnis nicht als Summe von Punkt-für-Punkt-Zugriffen funktioniert, sondern erst durch das Benutzen interner Relationierungen (von Relationen) fruchtbar wird.

Das Besprechen von Beobachtungen eigener/ fremder Denkprozesse mit den dabei verwendeten Operationen und Relationen verweist die Sprechenden und die Hörenden jeweils auf sich selbst bzw. auf ihre gewohnten Denkprozesse. Resultate von Denkprozessen können auch in Problemlösungsprozessen vereinfachend als Wissen verstanden werden, das in weiten Teilen implizit<sup>8</sup> und kaum bewusst zugänglich ist und dass die einzelnen Beteiligten zu großen Teilen nicht durch eigene Erfahrungen, Anschauungen oder Überlegung aufbauen, sondern letztlich durch ein kaum hinterfragtes Handeln (z. B. Fachbücher lesen, Datenbanken durchsuchen, Homepages anschauen, Experten glauben) von anderen Menschen übernehmen; dieses Phänomen ist seit längerem bekannt und wird „testimony“ genannt.<sup>9</sup>

### Fazit

Die Fähigkeit zur Erkundung eigener und fremder Denkprozesse wird durch das Führen von Dialogen deutlich verbessert, was zu einem besseren Verstehen und zu tragfähigeren Ergebnissen innerhalb der Problemlösung führt und auch die persönliche Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das erarbeitete Ergebnis erhöht.

Das Einüben zentraler Dialog-Fähigkeiten unterstützt Problemlösungen von/in Teams, denn jede wirklich innovative Problemlösung basiert auf einander zugänglich gemachten Denkprozessen im Team und genau dies leistet das Führen von Dialogen bzw. das Einüben zentraler Dialog-Fähigkeiten.<sup>10</sup>

Die Fähigkeit zum Führen von Dialogen erhöht somit die Innovationswirksamkeit von und in Teams, gerade auch bezüglich der Bewältigung fachübergreifender Problemsituationen.

**Prof. Dr. Falko E. P. Wilms** arbeitet als Hochschullehrer, Trainer und Berater; seit 1998 leitet er die Studiengruppe für Organisations-Entwicklung an der Fachhochschule Vorarlberg.

**falko.wilms@fhv.at**  
**www.staff.fhv.at/wf**

<sup>1</sup> Vgl.: Albert, H. (1991 (zuerst 1968)): Traktat über kritische Vernunft, 5., verb. u. erw. Aufl. Stuttgart, UTB

<sup>2</sup> Vgl.: Spencer Brown, G. (1969): Laws of Form, London: Allen & Unwin

<sup>3</sup> Vgl.: Ashby, R. W. (1956): An Introduction to Cybernetics, London Chapman & Hall Ltd., S. 9

<sup>4</sup> Vgl.: Maturana, H. R./Varela, F. J. (1984): Der Baum der Erkenntnis, München, Goldmann, S. 46

<sup>5</sup> Vgl.: Wilke, H. (1996): Systemtheorie I: Grundlagen, Stuttgart: Lucius & Lucius, 5. Aufl., S. 167 f.

<sup>6</sup> Vgl.: Bateson, G. (1972): Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine, S. 381

<sup>7</sup> Vgl.: Ashby, W. R. (1967): The Place of the Brain in the Natural World, in: Currents in Modern Biology 1 (1967), S. 95-104

<sup>8</sup> Vgl.: Polanyi, M. (1966): The tacit dimension, Garden City, Doubleday

<sup>9</sup> Vgl.: Goldman, A. (1999): Knowledge in a Social World, Oxford etc.: Oxford University Press, Kap. 4: "Testimony"

<sup>10</sup> Vgl.: Jancsary/Wilms: Was Dialog sein kann; in: Trainer-Kontakt-Brief 01/08, S. 24