

Das konzeptionelle Denken

am Beispiel der Ingenieurdisziplin Brandschutz

Ulrich Brunner, Aarau 1998

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
DENKEN HEISST SEIN	5
DAS SYSTEM DES KONZEPTIONELLEN DENKENS	14
AM ANFANG IST DAS ZIEL	16
DIE IDEE	19

VORWORT

Wer kennt nicht das Lied *Die Gedanken sind frei*, mit welchem zu Recht die Unabhängigkeit und Unantastbarkeit der Gedanken und damit des Denkens besungen wird. In unserer Jugendzeit waren die Schulstuben von diesem Lied jeweils erfüllt. Mit meinen Ausführungen zur konzeptionellen Denkweise beabsichtige ich keinesfalls, dieses schützenswerte, intime Gut in Frage zu stellen. Auch erhebe ich nicht den Anspruch, dass nur mit der beschriebenen Methode des konzeptionellen Denkens Ziele erreicht werden können. Das Wissen um strukturelle Zusammenhänge und Abläufe von Gedankengängen hilft jedoch, dass insbesondere bei reproduzierbaren Vorgängen das Rad nicht jedesmal mit schöpferischen Höchstleistungen neu erfunden werden muss.

Das konzeptionelle Denken beschränkt sich nicht etwa nur auf das logische Denken, welches landläufig als rationale Qualität dem männlichen Hirn zugeordnet wird, sondern stellt eine optimierte Kombination von intuitivem, gefühlsbetontem Denken und technokratischer Sachlichkeit dar.

Die Frage ist berechtigt, wozu solche Ausführungen im Alltag überhaupt dienen können. Unsere Zeit hat es insofern in sich, als die Spezialisierung von Fachgebieten immer weiter getrieben wird. Universalgenies, wie sie die vergangenen Jahrhunderte hervorgebracht haben, finden sich kaum noch. Diese Spezialisierung erfordert in unserer Arbeitswelt vermehrte Kommunikation zwischen den Vertretern der einzelnen Teilgebiete. Da sich die einzelnen Gebiete nur zu einem kleinen Teil überlappen, sind die damit Beschäftigten mit dem Problem konfrontiert, dass ohne tiefere Kenntnis der andern Spezialgebiete gesprächsweise Lösungen erarbeitet werden müssen. Beliebtes, aber auch gefürchtetes Instrument sind die sogenannten Koordinationssitzungen mit unzähligen Teilnehmern, wo teils während Stunden Probleme diskutiert werden, der Einzelne mit seinem Anliegen jedoch nur für kurze Zeit zum Einsatz kommt. Wenn nun die Individualität derart ausgelebt wird, dass nur eine chaotische Kommunikation möglich ist, ist leicht nachvollziehbar, dass die ökonomischen Interessen bei der Lösungsfindung zuwenig Beachtung finden. Die für alle Disziplinen geltenden Grundsätze der konzeptionellen Denkweise erleichtern die verständliche Kommunikation und führen dadurch schneller zu Lösungen.

Als Einstieg befasste ich mich mit dem Denken ganz allgemein, allerdings ohne dabei ins Philosophische zu entschweben. Die Gliederung der verschiedenen Denkart dient als Basis

meiner Ausführungen zum konzeptionellen Denken. Die Strukturierung soll keine Schwarz-Weiss-Malerei sein. Alle Uebergänge müssen fließend verstanden werden. Es sind Schwergewichte oder Tendenzen, welche mit der Unterteilung angedeutet werden. Die vorgenommene Gliederung ist nur eine von mehreren Möglichkeiten. Entsprechend den relevanten Kriterien ist sie jedoch zweckmässig und zudem äusserst einfach, was dazu beiträgt, sie effizient umzusetzen.

Meine Ausführungen sollen als kommunikatives Hilfsmittel verstanden werden, welches zur transparenten Darstellung komplexer Zusammenhänge beitragen kann.

DENKEN HEISST SEIN

Denken ist ein Privileg des Menschen, welches er in den verschiedensten Formen praktiziert. Die einzelnen Formen entstehen auf die unterschiedlichsten Arten und folgen völlig differenten Gesetzmässigkeiten. Dies führt im Alltag dazu, dass Menschen einander nicht verstehen, dass das Uebermitteln von Botschaften trotz der gleichen Sprache verunmöglicht wird. Solche Missverständnisse sind in der Regel darauf zurückzuführen, dass beim Gegenüber Denkmuster und bereits selbst absolvierte Gedankengänge vorausgesetzt werden, welche diesem noch völlig fremd sind. Wenn das persönliche Denkmuster gar in ein gedankliches Chaos ausufert, wird eine konstruktive Kommunikation praktisch verunmöglicht. Es ist nicht meine Absicht, das Denken zu uniformieren; das würde der Individualität und der Kreativität völlig zuwider laufen. Um jedoch Probleme auch nach ökonomischen Gesichtspunkten angehen zukönnen, ist es notwendig, dass speziell im Geschäfts- und Technikbereich beim gedanklichen Lösen von Problemen gewisse Spielregeln eingehalten werden.

Ich unterteile das Denken wie in Abbildung 1 dargestellt in die drei Hauptformen *instinktives, assoziatives und meditatives Denken*. Diese drei Bereiche bilden die eigentlichen Eckpunkte des facettenreichen Denkens. Alle drei Arten sind völlig gleichberechtigte Partner und besitzen spezifische Vorteile, welche aber erst in der Kombination voll zur Geltung kommen.

Das instinktive Denken umfasst den ganzen Bereich der unkontrolliert ablaufenden Reaktionen. Der Befehl für die Schutzbewegung des Arms vor mein Gesicht bei einer drohenden Gefahr läuft im Hirn völlig automatisch ab. Wir sprechen auch von Reflex. Die ganzen Grundbedürfnisse des Menschen werden über Instinkte verwaltet, so zum Beispiel auch das Hunger-/Durstgefühl, aber auch die Stoffwechselbedürfnisse. Das bei Kleinkindern noch viel ausgeprägter vorhandene instinktive Verhalten verkümmert beim Heranwachsen immer mehr und wird im Erwachsenenalter vom kontrollierten Denken unterdrückt. Auch die Verwaltung der Triebe läuft über das instinktive Denken. Mit der Unterdrückung dieser Triebe versuchen wir uns einerseits den gesellschaftlichen Normen einzuordnen, andererseits sind es ethische Grenzen, welche uns über die Vernunft verbieten, gewisse Triebe zuzulassen. Dies kann in uns zu enormen Spannungen führen, welche sich explosionsartig lösen können. Völlig unverständliche Agressionsausbrüche können die Folge sein; auch unkontrollierte Wutanfälle gehören dazu. Es ist nun aber nicht so, dass durch das Unterdrücken das instinktive Denken zum Umdenken erzogen werden kann. Die Kontrolle basiert auf antrainierten Muster wie *das darfst du nicht, das ist böse, das ist verboten* etc. Es ist deshalb notwendig, dass jeder seine Instinkte auf eine die

Umwelt nicht beeinträchtigte Art ausleben kann, da es sonst zwangsläufig zum Effekt des Dampfkochtopfes, dessen Überdruckventil nicht funktioniert, kommt.

Im instinktiven Denken sind auch Gefühle angeordnet wie die Liebe, die Trauer oder Sympathie und Antipathie. Wir können nicht erklären, wie Liebe auf den ersten Blick funktioniert, auch wenn gewisse biochemische Veränderungen dabei nachzuweisen sind. Oder wer kennt nicht die Übermacht der Trauer beim Verlust eines nahestehenden Menschen. Wir werden meistens versuchen, die vom instinktiven Denken initiierten Tränen zu unterdrücken. Es gelingt uns jedoch nicht. Gerade weil wir versuchen, mit unseren Gefühlen so kontrolliert umzugehen, wird die Umgebung auf unsere Tränen betreten reagieren. Man spricht dann davon, dass man die Beherrschung verloren habe. Diese Aussage beinhaltet eine stark wertende Komponente, indem Beherrschung positiv, das Verlieren der Beherrschung aber negativ besetzt ist.

Allen Reaktionen des instinktiven Denkens gemeinsam ist, dass damit enorme Kräfte freigesetzt werden können. Nach dem physikalischen Prinzip $actio = reactio$ wird klar, dass die Unterdrückung dieser Kräfte genausoviel Energie erfordert. Zur Veranschaulichung stelle ich mir zwei Mannschaften vor, welche sich im Seilziehen messen. Alle Beteiligten geben das Letzte, das Seil ist zum Zerreißen gespannt, nach dem Wettkampf tun die geschundenen Muskeln weh und messbar bewegt hat sich dabei gar nichts. Dieses Bild ist nicht despektierlich gegenüber dem Leistungssport zu verstehen, denn in Tat und Wahrheit bewegt sich schon etwas, aber eben nichts Messbares. Die Resultate liegen im Bereich der Gefühle, zum Beispiel in der Befriedigung.

Das instinktive Denken ist nicht nur eine unserer dunklen Seiten sondern birgt ein gewaltiges Potential, welches es zu nutzen gilt. Bevor ich mich den Möglichkeiten der Nutzung dieses Denkens zuwende, will ich auch die andern beiden Bereiche des Denkens kurz charakterisieren.

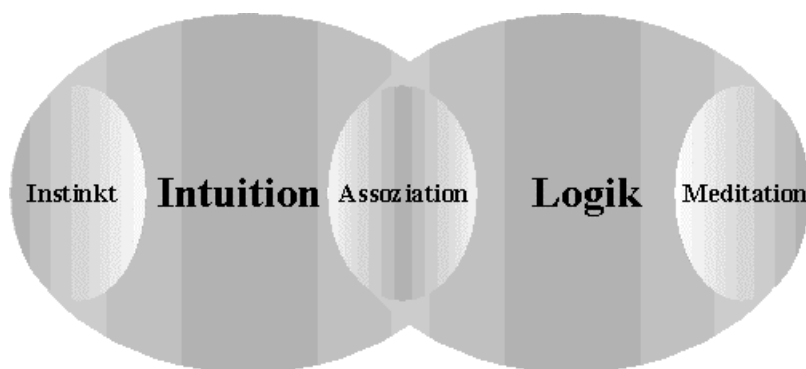


Abbildung 1

Den zweiten Eckpunkt unserer verschiedenen Denkart habe ich das assoziative Denken genannt. Dies entspricht dem sprunghaften Denken des Alltags. Das assoziative Denken hat eine spielerische Komponente. Das Sprunghafte deutet auch an, dass es nicht in die Tiefe geht.

Es ist ein bildhaftes Denken, welches nicht begründet werden will. Wenn wir eine Gruppe von Testpersonen befragen würden, wie sie die Farbe Rot empfinden, so würde mehrheitlich warm resultieren, die Farbe Blau würde tendentiell eher als kalt eingestuft. Das assoziative Denken ist in unserer bildhaften Sprache tief verwurzelt. Bezogen auf die erwähnten Farben sprechen wir von feuerrot, von glutrot, aber auch von stahlblau oder von nachtblau. Die Assoziation ist ein in uns erzeugtes Bild, welches zustande kommt, bevor das auslösende Element gedanklich erfasst werden kann. Ganze Bilderketten können durch Assoziationen ausgelöst werden, indem ein Bild das Nächste induziert. Die Richtung ist dabei völlig willkürlich. Uebertragen auf ein zweidimensionales Bild sehe ich den Autoscooter auf der Kilbi, die sogenannte Putschautobahn. Nach dem Zusammenstossen spritzen die Wägelchen nach verschiedenen Richtungen weg.

Das Spielerische an dieser Denkweise lässt sich jedoch ebenfalls intensiv nutzen. Die nach ökonomischen Gesichtspunkten kultivierte Form davon heisst Brainstorming. Wichtigste Bedingung dafür ist, dass während dem Gehirnsturm von niemandem Ideen nach logischen Gesichtspunkten hinterfragt werden und dass jemand die Aussagen notiert. Das selektive Auswerten erfolgt erst im Anschluss. Wir haben uns das unkonventionelle aus der Rolle fallen abtrainiert, da man sich mit solch auffälligem Verhalten exponiert. Damit geht aber der Arbeitswelt das Spielerische, Kreative verloren. Mit Fleiss allein ist der Wirtschaftsmotor jedoch nicht in Gang zu halten.

Das assoziative Denken lässt keine Zeit, sich längere Zeit mit Details zu befassen. Der Ausspruch *die Gedanken umherschweifen lassen* kommt dem Kern der Sache ziemlich nahe. Das Loslassen ist sicher eine wichtige Komponente, genauso wie das sich Beeinflussen lassen durch die Umgebung. Die über die Wahrnehmungszentren aufgenommenen Eindrücke lösen neue Bilder aus. Der Begriff Bild ist dabei im übertragenen Sinn zu verstehen, denn genauso gut kann eine Wahrnehmung einen Geruch oder ein Geräusch initiieren. Besonders deutlich zum Ausdruck kommt das assoziative Denken bei Kindern. Uns Erwachsenen fehlt bei der ewigen Fragerei und den Reaktionen oft der logische Zusammenhang. Wir bezeichnen es dann wohlwollend als kindliche Naivität. Positiv umschrieben handelt es sich aber um Kreativität, welche leider mit dem Heranwachsen mehr und mehr verkümmert.

Mit dem assoziativen Denken können wir auf spielerischen Umwegen zu uns selbst zurückfinden. Ich spreche damit insbesondere die auf die Wahrnehmungszentren ausgerichteten Therapieformen wie zum Beispiel die Farbtherapie, die Aromatherapie, aber auch die Musiktherapie an. Der Begriff *spielerisch* in diesem Zusammenhang bezieht sich allerdings nur auf den Weg, die Erfahrung selbst trifft einem mit schonungsloser Offenheit. Der Grund solcher Therapieformen liegt offensichtlich in unserer Zeit, welche für das spielerische, assoziative Denken zuwenig Raum zur Verfügung stellt.

Die von mir als dritte Denkform postulierte Art nenne ich das meditative Denken. Ich verstehe darunter ein kanalisiertes, konzentriertes Denken, welches sich unter Ausschluss der Umgebung mit einer bestimmten Sache beschäftigt. Oestliche Kulturen, aber auch zivilisationsverschonte Urbewohner anderer Regionen haben die Meditation soweit kultiviert, dass sie sich damit in tranceähnliche Zustände versetzen können. Meditatives Denken setzt ähnlich dem instinktiven Denken enorme Kräfte frei. Zu denken ist dabei beispielsweise an die Selbstheilung durch Meditation. Dabei werden körpereigene Abwehrkräfte derart aktiviert und potenziert, dass schliesslich ein Heilungsprozess stattfindet. Solche Vorgänge lassen sich genausowenig nach logischen Gesichtspunkten erklären wie der Ablauf instinktiver Reaktionen. Ebenfalls in das Gebiet des meditativen Denkens gehören alle Arten der Hypnose. Auch Phänomene wie Tische schweben lassen oder Löffel verbiegen à la Uri Geller basieren auf dieser Denkart.

Meditatives Denken erfordert Zeit. Vorab ist es Zeit für die Vorbereitung, um den mit tausend Gedanken gefüllten Kopf freizumachen. Im Zustand der Meditation werden vom Hirn Höchstleistungen erbracht, zu welchen es nur fähig ist, wenn auch Entspannungsphasen dazwischen liegen. Wir müssen uns vom Gedanken lösen, dass Meditation nur im tibetischen Hochland stattfindet. Wenn wir in unserem täglichen Leben nach meditativen Denkvorgängen suchen, so finden wir deren viele. Alle von uns sind schon mit einem grösseren Problem schwanger gegangen. Zum Einen versuchen wir, nach logischen Kriterien Lösungen zu finden, zum Andern benötigen wir Zeit, um eine Lösung reifen zu lassen. In dieser Zeit schaffen wir Phasen, in denen wir uns bewusst oder unbewusst gedanklich vom Problem lösen. Unsere bildhafte Sprache verdeutlicht das Gesagte, wenn wir beispielsweise davon sprechen, *über ein Problem nochmals zu schlafen*. Andere machen sich den Kopf frei mit sportlichen Aktivitäten oder mit bewusster Zerstreuung in Form eines Kinobesuches. Die Problemlösung findet in der Regel nicht dann statt, wenn wir uns besonders intensiv mit der Angelegenheit auseinandersetzen. Meistens kommen die genialen Einfälle zu Zeiten, da man mit etwas ganz Anderem beschäftigt ist. Ich bin schon oft nachts erwacht und habe für das tagsüber gewälzte Problem die Lösung gewusst. Andere haben ihre Aha-Erlebnisse am Morgen beim Rasieren. Durch das Abstand gewinnen vom Problem wird dieses lediglich von der Bewusstseinsoberfläche in den unkontrolliert ablaufenden Bereich verschoben. Das heisst, dass wir uns auch in Phasen vermeintlich völliger Ablenkung mit den offenen Fragen auseinandersetzen, aber eben in einer Art und Weise, wie sie das logische Denkmuster nicht zulässt. Antworten tauchen dann plötzlich ins Bewusstsein auf und bringen uns auf den richtigen Weg. Auch die körperliche Leistung lässt sich mittels Meditation steigern. Speziell kurzfristige Leistungsspitzen lassen sich damit forcieren. Der zirzensische Trommelwirbel soll einerseits die Spannung der Zuschauer steigern, andererseits unterstützt er wesentlich die Konzentrationsübungen der Artisten. Akustische Hilfsmittel wurden seit jeher zur Unterstützung

der Meditation verwendet. Bekannt sind die überdimensionalen Gong's, aber auch urwüchsige Blasinstrumente kommen zum Einsatz. In der modernen Esoterik-Szene wird sphärische Musik zur Meditation bevorzugt. Der Bandbreite der Hilfsmittel sind keine Grenzen gesetzt. Dem Einen hilft der in der Faust eingeschlossene Stein, dem Andern genügt das Betrachten eines majestätischen Baumes. All diesen meditativen Hilfsmittel gemeinsam ist, dass sie als Fixpunkt die Gedanken konzentrieren und unwichtigen gedanklichen Ballast von der Bewusstseinsoberfläche verdrängen. Ein Maximum an Denkleistung lässt sich dadurch kanalisieren und kann anschliessend vergleichbar einem gebündelten Lichtstrahl auf das eigentliche Problem gerichtet werden.

Nebst der fachlichen und administrativen Vorbereitung von Sitzungen gehört genauso dazu, dass durch eine kurze Phase der Entspannung der Kopf von den aktuellen Problemen befreit und aufnahmefähig für die bevorstehende Thematik gemacht wird. Dazu helfen beispielsweise isometrische Uebungen oder autogenes Training oder aber andere, individuelle Massnahmen. Der Gesprächs- oder Verhandlungspartner spührt, wenn *unsere Gedanken an anderen Dingen hängen*. Mit unserer Sprache lässt sich dies treffend beschreiben. Wir sprechen beispielsweise davon, dass wir nur halb bei der Sache sind, das heisst also, dass sich die andere Hälfte gedanklich mit andern Dingen beschäftigt. Die Bezeichnung der zerstreute Professor deutet an, dass dieser hochintelligente Mensch soviel im Kopf haben muss, dass er sich nicht auch noch mit alltäglichen Problemen belasten kann. Wir bezeichnen uns als abwesend, wenn wir uns in autistischer Art verschliessen und eigenen Gedanken nachgehen. Rundherum stattfindende Gespräche dringen nur noch wie durch Watte zu uns durch. All dies lässt den Schluss zu, dass unser Hirn mit einer individuellen Leistungskapazität versehen ist, welche die gleichzeitig bearbeitbaren Gedankengänge begrenzt. Die zunehmende Zahl der Denkaufträge mindert die Intensität, mit welcher der einzelne Auftrag bearbeitet werden kann (Abbildung 2).

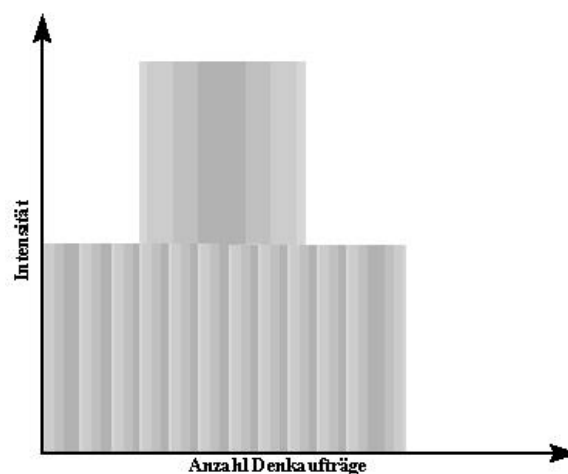


Abbildung 2

Mit den Ueberlegungen zu den drei Hauptformen des Denkens habe ich die eigentlichen Eckpfeiler umschrieben. Diese Eckpfeiler schaffen jedoch dazwischenliegende Freiräume, welche ebenfalls diskutiert werden sollen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, befindet sich zwischen dem instinktiven und dem assoziativen Denken der ganze Bereich der Intuition, während zwischen dem assoziativen und dem meditativen Denken der Bereich der Logik anzusiedeln ist.



Abbildung 3

Die ringförmige Darstellung gemäss Abbildung 3 macht deutlich, dass konsequenterweise auch zwischen dem meditativen und dem instinktiven Denken ein Bereich liegen müsste. Dieser nicht sichtbare Bereich steht stellvertretend für das Geheimnisvolle, Unergründbare. Er prägt das Individuum auf eine einzigartige Weise. Meine weiteren Ueberlegungen beschränken sich auf die bereits angesprochenen Gebiete, ohne weiter auf die Rückseite des Rings vorstossen zu wollen.

Wenden wir uns zuerst der Intuition zu. Das Fremdwort wird nach Duden^[1] mit Eingebung, ahnendes Erfassen, unmittelbare Erkenntnis erklärt. Es handelt sich also nicht um ein langsames Dämmern, sondern um ein plötzliches Ereignis. Die Intuition stellt die Grundlage der Kreativität dar. Intuition ist nicht lernbar, sondern stellt eine dem Menschen zugeteilte Gabe dar. Entsprechend unterschiedlich ausgeprägt sind die kreativen Fähigkeiten der Menschen. Kunstschaffende beispielsweise sollten ausgesprochen reich gesegnet mit kreativen Fähigkeiten sein. Die Intuition hat etwas Einzigartiges und unterscheidet sich dadurch vom Reproduzierbaren. Während der Künstler ein Unikat schafft, gilt die Fälschung höchstens als qualitativ hochstehendes Handwerk. Intuition und Kreativität beschränkt sich jedoch nicht nur auf die musischen Eigenschaften der Menschheit. Auch die Wirtschaft erfordert immer neue Ideen, um vorwärts zu kommen. Diese stehen jeweils im Widerspruch zum Beharrungsvermögen und zur Trägheit. Es wäre nun falsch, zu glauben, Ideen seien in jedem Fall gut. Besonders krass kommt dies in der Verbrecherwelt zum Ausdruck. Auch diese beeindruckt immer wieder mit

^[1] Duden, Die deutsche Rechtschreibung, 21. Auflage

neuen Ideen, die Mitmenschen über's Ohr zu hauen. Die durch Intuition zustande gekommenen Ideen bedürfen einer Ueberprüfung nach objektiven Kriterien. Auch der Künstler wird nicht jede Idee bis zum Kunstwerk ausschaffen, sondern wird aus vielen Ideen die ihm am besten Entsprechende weiterbearbeiten.

Intuition wird oft in Verbindung gebracht mit dem weiblichen Wesen. Im Sprachgebrauch ist auch der Begriff weibliche Intuition. Demgegenüber wird dem femininen Geschlecht die Logik abgesprochen, welche ihrerseits maskulin besetzt gesehen wird. Intuition war bis vor noch nicht allzu langer Zeit in der Technik- und Geschäftswelt verpönt. Das Heil wurde fast ausschliesslich in der Logik gesucht. Das intuitive Element, welches auch dem Erfinder immer wieder neue Eingebungen zukommen lässt, birgt jedoch ein beachtliches Potential, welches in den letzten Jahrzehnten weitgehend ungenutzt blieb. Die Arbeitswelt wird lernen müssen, der Intuition im Alltag einen neuen Stellenwert einzuräumen. Dabei wird das richtige Mass zu suchen sein, denn in der Praxis auf die Spitze getrieben wird Intuition zum Chaos. Ueberschwemmt von guten und schlechten Eingebungen wird der Einzelne aktionsunfähig. Intuition allein kann also auch nicht das Zauberwort zur Bewältigung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Probleme sein. Das fehlende ordnende Element, welches in den letzten Jahrzehnten bis zum Selbstzweck kultiviert wurde, muss flankierend zur Verfügung stehen.

Gemeint ist der ganze Bereich der Logik, welche als dominantes Instrument die Arbeitswelt lahm gehen lässt. Die Logik ist ein lernbares Arbeitsmittel. Im Zusammenhang mit Logik, welche auch als folgerichtiges Denken bezeichnet wird, nennt Duden^[1] auch den Begriff Zwangsläufigkeit. Gerade in dieser Zwangsläufigkeit liegt das ideentötende Moment. Logik verlangt nach Systematik, was bildlich übersetzt zu einer Schwarz-weiss-Rasterung des Denkens führt. Der ganze Bereich des logischen Denkens ist geprägt von Wenn-Dann-Abhängigkeiten, welche die ganze Gedankenfolge bedingen. Dies ist in keinsten Weise negativ zu verstehen, da erst dadurch Abläufe erklärbar und damit auch nachvollziehbar werden. Die erforderliche Sicherheitsmassnahme zur Abwendung einer drohenden Gefahr lässt sich schliesslich dem Gegenüber nicht damit erklären, dass ich die Gefahr spüre. Hingegen führt das Schritt für Schritt beschriebene Szenario beim Gesprächspartner möglicherweise zum notwendigen Verständnis.

Wenn wir der Frage nachgehen, warum die Problematik auf diese Weise verstanden werden kann, so ist die Antwort in der Zwangsläufigkeit der Teilschritte zu suchen. Das komplexe Problem wird in einzelne Etappen zerlegt, welche sich in Folge bedingen. Das nachvollziehende, schrittchenweise Abarbeiten führt meinen Gesprächspartner schlussendlich zum gleichen Resultat. Er muss mir nicht nur glauben, er hat mich auch verstanden.

Häufig wird Logik in Verbindung gebracht mit Intelligenz. Auch gekonnte Rhetorik wird gemeinhin dort zugeordnet. Im Alltag wird Logik - teils vielleicht unbewusst - von jedermann praktiziert. Es wird niemand auf die Idee kommen, das 300-grammige T-bonesteak am Stück in den Mund zu stopfen. Um dem lukullischen Genuss nicht entsagen zu müssen, lösen wir das Problem, indem wir das ganze Stück mit Messer und Gabel in verkraftbare Teilstücke zerkleinern. Logik entspricht also dem Handwerk, um die Idee, das Stück Fleisch zu essen, praktisch umzusetzen.

Logik beinhaltet, dass reproduzierbare Gedankengänge zwangsläufig zum selben Resultat führen. Alle Rahmenbedingungen müssen dazu offen gelegt werden. Die Rhetorik wird öfters dazu missbraucht, eben diesem Kriterium nicht vollumfänglich nachleben zu müssen. Der geübte Redner, welcher seine Zuhörer wortgewaltig plattwalzt, wird die mundgerecht dosierten Informationen bereits halbverdaut seinem Publikum zur Kenntnis bringen, sodass dieses nur vermeintlich transparent dargelegte Gedankengänge nachvollziehen kann. Die auf diese Weise missbräuchlich eingesetzte Logik kanalisiert bewusst die Meinung auf ein vorbestimmtes Ziel hin.

Psychologisch gesehen drückt Logik Macht aus. Im Alltag leben wir das häufig selbst aus, indem einer Äusserung der Zusatz *ist doch logisch* beigefügt wird. Anstatt mit einer Erklärung dem Gegenüber die Äusserung nachvollziehbar zu machen, unterbinden wir jede Frage mit dem nichts vermittelnden Zusatz. Da es ja offensichtlich logisch ist, will niemand seine fehlende Logik öffentlich zur Schau stellen.

Einerseits ist Logik also ein lernbares Arbeitsmittel, andererseits bestehen trotzdem individuelle Unterschiede, welche dazu führen, dass die Reproduzierbarkeit nicht in jedem Fall gegeben ist. Um Logik kommunizieren zu können, muss die Schrittweite beiden Partnern entsprechen. Nehmen wir nochmals das zwischenzeitlich durchgebratene Stück Fleisch. Die für mich mundgerecht zurechtgeschnittenen Stückchen sind für ein Kind möglicherweise viel zu gross. Bei entsprechend verkleinerter Stückgrösse wird auch es das Ziel, das ganze Steak zu essen, erreichen. Wenn ich mich beim Portionieren der Stückgrösse des Kindes anpasse, werde ich denselben Genuss verspüren, vielleicht dauert lediglich der ganze Essvorgang etwas länger, was ja sowieso gesünder wäre.

Die unterschiedlichen Bereiche können mehr oder weniger bewusst genutzt werden. Beim instinktiven Denken laufen praktisch unbeeinflussbare Vorgänge ab. Eine Beeinflussung im Voraus lässt sich nur über ein intensives mentales Training während einem längeren Zeitraum vornehmen. Kommunikativ von Bedeutung ist der unbewusst stattfindende Schwingungsabgleich mit dem Gesprächspartner, welcher sehr rasch über Sympathie und Antipathie entscheidet. Ein ähnliches Gefühl kann aber auch einer Idee oder einer Sache gegenüber hervorgerufen werden, was die anschliessende Auseinandersetzung damit

entscheidend beeinflusst. Wird eine neue Idee von der Umgebung mit Euphorie aufgenommen, so besteht die Gefahr, dass die objektiven Kriterien zu Gunsten der Idee vernachlässigt werden; handelt es sich beim aufkommenden Gefühl um Zurückhaltung und Widerstand, wird die Vernachlässigung der objektiven Kriterien zu Ungunsten der Idee ausfallen.

Die Nutzungsmöglichkeiten des assoziativen Denkens wurden bereits angedeutet. Beim Brainstorming in der Gruppe können durch das vorbehaltlose Äussern von Ideen bei den Gruppenmitgliedern neue Ideen initiiert werden. Insbesondere die kurze Zeit, innerhalb welcher auf diese Weise eine Fülle von Ideen generiert werden können, ist ausschlaggebend für den ökonomischen Einsatz des assoziativen Denkens.

Auch über die Nutzungsmöglichkeiten der Meditation habe ich mich bereits geäußert. Obwohl durchaus auch in der Gruppe meditiert werden könnte, wird in der Arbeitswelt Meditation meistens für sich allein betrieben. Als Ziel dient in der Regel das Loslassen können von Problemen, in welche man sich verbissen hat. Erst dieses Loslassen erlaubt eine Neufokussierung und dadurch möglicherweise eine Lösungsfindung.

DAS SYSTEM DES KONZEPTIONELLEN DENKENS

Auch wenn der Drang zur Systematisierung auf die Kreativität nicht gerade beflügelnd wirkt, hilft es dem Verständnis, den Begriff des konzeptionellen Denkens in seine einzelnen Phasen zu sezieren. Die Formulierung eines Ziels bildet den Auftakt des ganzen Prozesses. Das kann aus dem Bereich der Sicherheit das Formulieren eines Schutzzieles sein, es kann sich aber auch um eine gesellschaftspolitische Vorgabe aufgrund eines im Recht verankerten Schutzzieles handeln. Losgelöst von der Sicherheit könnte es aber auch ein unternehmerisches Ziel betreffen.

Derzeit in Mode gekommen ist der Begriff der zielorientierten Brandschutzkonzepte. Diese Ehrfurcht einflössende Bezeichnung für die Tätigkeit eines Brandschutzfachmannes hat es allerdings in sich. Es würde jedenfalls kaum jemandem in den Sinn kommen, über ungefähre oder gar kopflose Brandschutzkonzepte zu sprechen. Der Begriff Konzept beinhaltet, dass damit auch ein Ziel erreicht wird, andernfalls reden wir nur von einer nicht verifizierten Idee! Der Zusatz zielorientiert ist ein geschwollen wirkendes, pleonastisches Anhängsel, welches nichts zur Transparentmachung des Sachgebietes beiträgt.

Die zweite Phase kann als Kreativphase bezeichnet werden. In dieser Phase muss man von starren Regeln loslassen können, Ideen entwickeln.

Die dritte Phase bezeichne ich als Verifizierungsphase. In dieser werden Ideen der Kreativphase auf ihre Plausibilität und Durchführbarkeit überprüft.

Die Schwierigkeit im System liegt darin, dass die einzelnen Phasen miteinander rückgekoppelt werden müssen, was zu iterativen Abläufen führt. So stellt sich vielleicht bei der Ueberprüfung der Machbarkeit eine Idee als völlig daneben heraus, was dazu führt, dass wieder in die Kreativphase eingetaucht werden muss. Selbst die Zielformulierung kann durch die Verifizierungsphase in Frage gestellt werden. Ich kann dies leicht verdeutlichen: Man stelle sich vor, dass die Zielformulierung beinhaltet, ein Einfamilienhaus für 200 Franken mit einem lückenlosen Peripherieschutz zu versehen. Spätestens die dritte Phase bringt's an den Tag, dass das formulierte Ziel Wunsch bleiben wird.

Nach Abschluss des Optimierungsprozesses soll das Resultat immer noch dem formulierten Ziel entsprechen. Dies scheint zwar klar zu sein. Es ist aber zu berücksichtigen, dass die einzelnen Phasen durchaus von verschiedenen Personen oder Stellen bearbeitet werden können. Insbesondere die Zielformulierung geschieht hierarchisch häufig auf einer anderen Ebene. Wenn der begnadete Autodesigner die Kreation eines rassigen Zweiplätzers zur Aufgabe bekommt und das Resultat ein 75-plätziger Reisebus ist, dann hat er seine Aufgabe

nicht gelöst, auch wenn am Reisebus an sich nichts auszusetzen wäre. Ähnlich geht es dem Vollzugsbeamten von Sicherheitsvorschriften. Das im Recht formulierte Schutzziel der Personensicherheit ist in jedem Fall zu erreichen. Eine etwas höhere Versicherungsprämie hilft da auch nicht drüber weg, auch wenn damit allenfalls aus sachwertschutzspezifischer Sicht Kompensationsmöglichkeiten bestehen.

Das scheinbar banale System der konzeptionellen Denkweise birgt jedoch in allen Phasen Tücken in sich, welche dazu führen, dass in der Praxis der Eindruck der Unprofessionalität entsteht. Es lohnt deshalb, die einzelnen Phasen mit ihren Möglichkeiten, aber auch mit ihren Risiken etwas detaillierter zu betrachten.

AM ANFANG IST DAS ZIEL

Diese Aussage erinnert stark an östliche Philosophien, welche postulieren, dass der Weg das Ziel sei. Auch beim konzeptionellen Denken, welches unteilbar mit unserer technokratischen Welt verbunden ist, stimmt der Grundsatz, wonach das Resultat nicht das Ziel selber, sondern der beste Weg zum Ziel sein sollte. Die Zielvorgabe wird vorweggenommen, indem zu Beginn der Aufgabestellung ein zu erreichendes Ziel formuliert wird. Wer ohne Zielvorgabe direkt in die Kreativphase eintaucht, befindet sich in bester Gesellschaft mit jenen erfolglosen Erfindern, welche am laufenden Band unnütze, nicht zu vermarktende Dinge kreieren.

Die Zielformulierung ist für den ganzen Prozess von eminenter Bedeutung. Dieses Ziel kann beispielsweise die räumliche Vorstellung eines Bauherren sein, welche sein Architekt umzusetzen versucht. In diesem Fall muss jedoch bereits die Zielvorgabe auch eine Aussage über die maximalen Kosten enthalten, da der Bauherrenwunsch nach einer 12-Zimmervilla nicht befriedigt werden kann, wenn der Hypothekargläubiger nur für eine halbe Million Franken einzustehen gedenkt.

Aehnliche Probleme können auch beim Gutachter entstehen, welcher mit dem Auftrag beigezogen wird, die Notwendigkeit kostspieliger Sicherheitsauflagen zu widerlegen. Auch diese Zielformulierung setzt voraus, dass die Ueberprüfung der Machbarkeit in der Verifizierungsphase nicht durchgeführt wird, weil sonst mit dieser der Widerspruch zum vom Gesetzgeber formulierten Schutzziel offengelegt werden müsste.

Noch krasser fällt die Sache aus, wenn mit der Zielvorgabe ein Eingriff in die persönliche Freiheit vorgesehen wird.

Jedermann wird spontan sagen, dass man das doch nicht machen könne, wenn einem als formuliertes Ziel der Auftrag erteilt wird, ein Kunstgemälde zu stehlen. Auch dieser Auftrag setzt voraus, dass in der Verifizierungsphase im Rahmen der Machbarkeitsüberprüfung die Legalität als Kriterium ausser Acht gelassen wird.

Mit den Beispielen will ich aufzeigen, dass bereits die Formulierung des Ziels sehr subtil angegangen werden muss. Während sich die Machbarkeit des Weges zum Ziel erst in der Verifizierungsphase überprüfen lässt, muss das Ziel selbst bereits bei der Formulierung nach verschiedenen Kriterien, so zum Beispiel nach der Legalität, überprüft werden.

Betrachten wir das Brandschutzrecht als gesellschaftspolitisch vorgegebenes Ziel. Bedingt durch die Veränderungen des gesellschaftlichen Sicherheitsempfindens ist auch das Schutzziel formulierende Recht einem Wandel unterworfen. Das Ziel muss jedoch immer mehrheitsfähig bleiben. Dies ist die schwierige Aufgabe der rechtsetzenden Behörde, welche sich einerseits mit marktschreierischen Rufen nach Aufhebung des

Brandschutzrechtes und mehr Eigenverantwortung und andererseits mit wehklagenden Politikern, welche nach Grossschadenereignissen scharfen Vorschriften das Wort reden, auseinandersetzen muss. Diese labile Situation macht die Schwierigkeit der Zielformulierung deutlich, denn allen Leuten recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.

Das Formulieren von Zielen verlangt aber auch in andern Disziplinen visionäre Fähigkeiten. Wie soll sonst ein Unternehmensziel formuliert werden können, wenn nicht auch die Marktentwicklung und andere offene Faktoren mitberücksichtigt werden können.

Es zeigt sich, dass die Zielformulierung nicht ein homogener, kurzzeitiger Denkkakt sein muss, sondern dass es sich auch um eine Abfolge mehrerer Phasen handeln kann. Bevor ich als Ziel den Auftrag, ein neues Automodell zu entwickeln, formuliere, werde ich möglichst präzise Bedarfsabklärungen machen lassen. Nicht zu vergessen die ökonomischen Aspekte, welche ebenfalls im Voraus geprüft werden. Erst aufgrund dieser Entscheidungsgrundlagen wird die Formulierung des Auftrages erfolgen.

In der Zielformulierung ist auch das Adrenalinschübe auslösende unternehmerische Risiko verpackt. Dieser erste Schritt erfordert nebst Weitblick auch Ueberblick, Entscheidkompetenz und Verantwortungsgefühl. So, wie das im Sicherheitsrecht manifestierte Schutzziel dem politischen Willen entspricht und auch der Hinterfragung nach einem Grossschadenereignis standhalten muss, hat auch der Unternehmer für seine Zielsetzungen gerade zu stehen.

Diese Dualität 'Entscheidung / Verantwortung' ist ein grundlegendes Element für das Formulieren eines Ziels. Mit Verantwortung meine ich beileibe nicht nur den Umstand, dass man auch ins Recht gefasst werden könnte. In weit mehr Fällen ist es die moralische Verantwortung, welche den Rahmen für die Zielformulierung absteckt. Populärer ist in diesem Zusammenhang der Begriff Unternehmenskultur.

Bemühen wir nochmals den Experten, welcher eine teure Brandschutzmassnahme wegbejugutachten soll. Trotz teurem Honorar werden ihn nach einem Ereignis, welches auf das fehlerhafte Gutachten zurückzuführen ist, bestenfalls Gewissensbisse plagen. Zur Verantwortung gezogen wird einerseits der Eigentümer und andererseits die das Konzept sanktionierende Vollzugsbehörde.

Es schaut bei der Formulierung eines unternehmerischen Zieles nicht anders aus. Der mutige Unternehmerentscheid, dessen negative Konsequenzen an dritte, zum Beispiel Mitarbeiter, überwältigt werden können, braucht gar nicht soviel Mut, wenn die moralische Verantwortung nicht allzu sehr gewichtet wird.

Ich habe mich weiter vorne schon ziemlich spitz zum Begriff der zielorientierten Brandschutzkonzepte geäussert und von Pleonasmus gesprochen. Dabei war mir allerdings klar, dass die geistigen Väter dieses Begriff's diesen nicht aus Unkenntnis

gewählt hatten. Das Ziel, welches mit diesem Begriff verfolgt wird, besteht darin, nicht das gesellschaftspolitisch abgestützte und im Brandschutzrecht festgehaltene Schutzziel als Legalitätskriterium heranziehen zu müssen, sondern auch das Schutzziel neu zu positionieren. Hier öffnet sich den Scharlatanen und Abzockern ein lustvolles Betätigungsfeld!

Der Auftraggeber, welcher als Laie mit derart zustande gekommenen Gutachten konfrontiert wird, setzt stillschweigend voraus, dass mit dem beschriebenen Konzept das sicherheitsrechtliche Korsett nicht gesprengt wird. Dass jedoch ein solches Konzept, wenn es von der zuständigen Behörde akzeptiert wird, auch zum Boomerang werden kann, ist er sich nicht bewusst. Ein seriöser Gutachter setzt sich zu Beginn detailliert mit der Zielformulierung auseinander. Spätestens hier müsste für den Auftraggeber klar erkennbar beim Verlassen des Pfades der Tugend Farbe bekennt werden.

Wie bereits erwähnt werden falsche Ziele auch von Auftraggebern formuliert. Wenn dieses Ziel kritiklos als Basis vom Experten akzeptiert wird, hat das resultierende Papier bestenfalls den Stellenwert eines Gefälligkeitsgutachtens. Der seriöse Gutachter wird auf die fehlerhafte Zielsetzung aufmerksam machen und nötigenfalls das Mandat ablehnen.

Mit dem Formulieren von Zielen erreichen wir, dass alle Beteiligten von den gleichen Voraussetzungen ausgehen. Gleichzeitig werden die auszulösenden Aktivitäten in Bahnen gelenkt, was auch einen ökonomischen Kräfteinsatz bewirkt. Berge könnten versetzt werden, wenn die beiden Hundertschaften, welche sich im Seilziehwettbewerb gegenüber stehen, auf der gleichen Seite ziehen würden!

DIE IDEE

Wir beschäftigen uns immer noch mit der ersten Phase, in welcher es ein Ziel zu formulieren gilt. Ausgelöst wird sie durch eine Idee, welche dem Wunsch entspringt, etwas zu verändern. Die Idee ist eine intuitive Leistung, welche über die Durchführbarkeit noch nichts aussagt. Es kann die Idee des Unternehmers sein, in die Entwicklung eines neuen Produktes zu investieren. In Bezug auf den Brandschutz könnte es sich um den Wunsch handeln, eine dem Betrieb hinderliche Brandschutzmassnahme, zum Beispiel eine Trennwand mitten durch den Betrieb, durch eine weniger störende Massnahme zu ersetzen. Dies tönt vielleicht banal, aber bereits das Ideen kreieren setzt eine gewisse kritische und kämpferische Grundhaltung voraus, welche den Nährboden bildet, auch Bestehendes und Bewährtes nicht vorbehaltlos als Gott gegeben hinzunehmen. Mit der Haltung, dass sich alles Bestehende ja bewährt habe und jede Veränderung nur zusätzliche Arbeit bedeute, werden keine Ideen geboren.

In der Entwicklungsphase wird dem Menschen das lustvolle Auseinandersetzen mit Unbekanntem systematisch abtrainiert. Die Neugierde von Kindern gegenüber Neuem sowie die Kreativität, mit welcher die Welt erfahren wird, kann uns Erwachsene nur vor Neid erblassen lassen. Wir müssen uns zwingen, gegen den an sich bequemen Trott anzukämpfen und neue Ideen zuzulassen. Nur so sind wir in der Lage, bereits in der ersten Phase des konzeptionellen Denkens mitzutun.

Ideen können nicht erzwungen werden, indem stundenlang mit rauchendem Kopf gebrütet wird. Ideen kommen von selbst, wenn wir sie zulassen. Es handelt sich also um eine Frage der Einstellung. Müsste schwarz – weiss gemalt werden, so könnten die beiden Begriffe Resignation und Opposition einander gegenübergestellt werden.