

7 Kreativität

Dieses Kapitel behandelt das Konzept der Kreativität, das in der Mediationsarbeit eine zentrale Rolle spielt. Dazu werden folgende Fragen beantwortet: Was ist Kreativität, und wie lässt sie sich von den verwandten Konzepten der Intelligenz und des Problemlösens abgrenzen?

Wie lassen sich die Ergebnisse der Kreativitätsforschung zur Erklärung und Steuerung des Mediationsprozesses als kreativer Prozess nutzen, der sowohl aufseiten der Konfliktpartner als auch der Mediatoren Kreativität in unterschiedlichen Ausprägungen erfordert? Welche Kreativitätstechniken (wie Brainstorming, Mindmapping, Analogietechniken) lassen sich in der Phase der Generierung von Lösungsoptionen zur Ideengenerierung anwenden? Und welche motivationalen und organisatorischen Voraussetzungen sind für eine wirkungsvolle Anwendung dieser Techniken durch die Mediatoren zu schaffen?

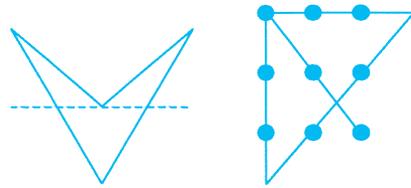
7.1 Was ist Kreativität?

Die Kreativitätsforschung wurde bereits Anfang der 1950er Jahre durch Arbeiten von Guilford angeregt, dennoch blieb sie viele Jahrzehnte hindurch ein eher marginales psychologisches Forschungsfeld (Sternberg & Lubart, 1999; von Hentig, 1998), das vor allem durch anwendungspraktische Fragestellungen, z.B. nach der „kreativen Persönlichkeit“ oder der Nutzbarkeit und Wirksamkeit verschiedener Kreativitätstechniken (Sikora, 1976; Sternberg & Davidson, 1995) mehr Aufmerksamkeit fand.

Diese Fragen spielen auch bei der Mediationsarbeit, die kreatives bzw. divergentes Denken erfordert, eine Rolle. Bevor wir den Begriff definieren, möchten wir zur Illustration vier Kreativitätsaufgaben stellen (vgl. Schütz, 1999):

- (1) Zwei Männer wollten den Rhein überqueren. Ein Boot, das am Ufer lag, bot Platz für eine Person, denn es war so klein, dass es nur einen Menschen tragen konnte. Beide überquerten den Rhein in diesem Boot. Wie konnten sie das tun? (Weisbach, 1997, S. 3)
- (2) Ein Viereck ist mit nur einer Geraden in drei Dreiecke zu teilen. Wie lässt sich diese Aufgabe lösen?
- (3) Alle neun quadratisch angeordneten Punkte in einer 3×3-Punktematrix sind ohne abzusetzen durch vier gerade Striche miteinander zu verbinden. Wie ist das möglich?

Abbildung 7.1. Auflösung der Kreativitätsaufgaben (2) und (3). Links: Ein Viereck soll mit nur einer Geraden in drei Dreiecke geteilt werden. Hier ist divergentes Denken notwendig, indem man das naheliegende Denkmuster verlässt, dass das Viereck ein Rechteck ist. Zieht man auch



Vierecke ohne „rechte“ 90°-Winkel in Betracht, so kommt man relativ leicht zu einer Lösung. Rechts: Alle neun quadratisch angeordneten Punkte sollen ohne abzusetzen durch vier gerade Striche miteinander verbunden werden. Eine Lösung ist erst möglich, wenn man den Lösungsraum nicht auf den Raum innerhalb der Punktematrix beschränkt, sondern ihn ausdehnt. Bezieht man zusätzlich diagonale Verbindungslinien mit ein, so ergibt sich auch hier eine einfache Lösung. Darüber hinaus gibt es Lösungsalternativen, die in der Kreativitätsliteratur nur sehr selten genannt werden. Hierzu gehören die Möglichkeiten, die Punkte durch einen extrem dicken Stift miteinander zu verbinden, der die Räume zwischen den Punkten auffüllt, oder aber das Papier so zu falten, dass die Punkte mühelos mit einem Stift verbunden werden können.

(4) Es sollen aus Papier Figuren gemacht werden, die bei einem anschließenden Wettbewerb möglichst weit fliegen. Welche Konstruktion ist dafür am besten geeignet?

Die Lösung aller vier Aufgaben erfordert → Kreativität in unterschiedlicher Form: Beim ersten Beispiel (die Rheinüberquerung) muss sich der Leser vom vermutlich zuerst aufkommenden Bild lösen, dass die Männer gemeinsam von der gleichen Stelle aus den Rhein überqueren wollen. Verändert (oder „reframed“) man dieses Bild, indem man unterschiedliche Standorte der beiden in Betracht zieht, so ist die Lösung einfach: Die Männer stehen nicht auf der gleichen, sondern auf gegenüberliegenden Rheinseiten.

Auch beim vierten Beispiel (die fliegende Papierkonstruktion) gibt es verschiedene Alternativen, wobei jedoch die – durch Erfahrungen mit Papierfliegern – gebahnten Lösungen suboptimal sind: Ein simpler Papierball erzielt das beste Ergebnis.

Definition von Kreativität. Kreativität wird in der Literatur in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet (vgl. Cropley, 1995; von Hentig, 1998). Häufig werden vier Komponenten unterschieden: die kreative Person, der kreative Prozess, die kreative Umwelt und das kreative Produkt (Stumpf, 1995). Der übergeordnete Begriff der Kreativität bezeichnet dabei die Fähigkeit, „to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)“ (Sternberg & Lubart, 1999, p. 3), also die Fähigkeit, neue (z.B. originelle) und angemessene (z.B. nützliche) Arbeit zu produzieren. Die beiden Aspekte Neuheit und Angemessenheit oder „Nützlichkeit“ (usefulness; Mayer, 1999, S. 450) kreativer Lösungen finden sich als kleinster gemeinsamer Nenner in fast allen Definitionen. Um neue oder angemessene Lösungen zu finden, ist in vielen Fällen divergentes Denken hilfreich.

Disposition oder Zustandsvariable? Kreativität kann sowohl als eine zeitlich überdauernde und über verschiedene Aufgaben und Situationen hinweg stabile → Disposition oder als eine situationsgebundene, also eine → Zustandsvariable gefasst sein. Innerhalb der Kreativitätsforschung wurde zunächst lange Zeit die Dispositionsvariable fokussiert, indem man sich mit der „kreativen Persönlichkeit“ befasste (vgl. Csikszentmihalyi, 1996; Runco & Albert, 1990). Aufbauend auf den Ergebnissen wurden – allerdings mit mäßigem Erfolg – Interventionsansätze abgeleitet (z.B. kreativitätsanregende Übungen), die dazu dienen sollen, dispositionale Kreativität zu fördern (vgl. Nickerson, 1999; Schmal et al., 1999). Weitaus leichter fällt hingegen die Förderung von Kreativität als Zustandsvariable mittels sogenannter Kreativitätstechniken (vgl. Wack et al., 1998).

Abgrenzung von Intelligenz. Kreativität ist als mentales Phänomen von zwei verwandten Begriffen abzugrenzen: von Intelligenz und von Problemlösen. Hinsichtlich der Abgrenzung von Intelligenz finden sich in der Literatur alle denkbaren Ansätze (vgl. z.B. Sternberg, 1999): (1) Kreativität und Intelligenz sind Teilbereiche, wobei entweder Kreativität als Teilbereich der Intelligenz oder kontrastierend Intelligenz als Untergruppe von Kreativität verstanden wird. (2) Kreativität und Intelligenz sind eigenständige Bereiche, die jedoch überschneidende Merkmalsbereiche besitzen. (3) Intelligenz und Kreativität besitzen keinerlei Überschneidungen (Sternberg & O’Hara, 1999).

Am überzeugendsten erscheint das zweite Konzept der überschneidenden Merkmalsbereiche: „At the very least, creativity seems to involve synthetic, analytical, and practical aspects of intelligence: synthetic to come up with ideas, analytical to evaluate the quality of those ideas, and practical to formulate a way of effectively communicating those ideas and of persuading people of their value“ (Sternberg & O’Hara, 1999, S. 269). Kreativität beinhaltet also synthetische, analytische und praktische Aspekte der Intelligenz; synthetische, um Ideen zu generieren, analytische, um die Qualität dieser Ideen zu beurteilen und praktische, um diese Ideen anderen effektiv mitzuteilen und andere über den Wert der Ideen zu überzeugen. Die empirischen Befunde stehen mit diesem Konzept der Teilüberlappung in Einklang, da sich zwischen allgemeinen Intelligenz- und Kreativitätsmaßen im Schnitt mittlere Korrelationskoeffizienten ergeben (Nickerson, 1999).

Abgrenzung von Problemlösen. Hinsichtlich der Abgrenzung von Kreativität und Problemlösen argumentierte Guilford bereits 1964, dass Kreativität und Problemlösen im Wesentlichen dasselbe mentale Konzept beschreiben. Trotz Einigkeit über die enge Verwandtschaft der Konzepte, beschreiben einige Autoren unterschiedliche Abgrenzungsmöglichkeiten (vgl. Nickerson, 1999; Sternberg & O’Hara, 1999). Ein Abgrenzungsvorschlag pointiert beispielsweise unterschiedliche Ziele und Wege: Beim Problemlösen liegt ein spezifisches Ziel vor,

das durch eine logische und geordnete Herangehensweise erreichbar ist, während das Ziel beim kreativen Prozess weniger klar definiert ist und durch ungewöhnliche, möglicherweise unlogisch erscheinende Methoden erreicht wird (vgl. Nickerson, 1999; Sternberg & O'Hara, 1999). Eine alternative Abgrenzungsmöglichkeit zielt auf das Bewertungskriterium des Ergebnisses ab: Während dies beim Problemlösen die Korrektheit (correctness) oder – zumeist in synonyme Verwendung – die Richtigkeit (rightness) der Antwort ist, bildet die Güte der Lösung (goodness) den Bewertungsmaßstab des kreativen Prozesses. Ergebnisse, die zugleich beide Kriterien erfüllen (Richtigkeit und Güte), bilden den Überschneidungsbereich von Kreativität und Problemlösen (Sternberg & O'Hara, 1999, S. 258).

7.2 Mediationsarbeit als kreativer Prozess

Die erfolgreiche Mediationsarbeit erfordert Kreativität sowie Intelligenz und komplexe Problemlösefähigkeiten. Mediationsverfahren kommen schließlich immer dann zum Tragen, wenn die Konfliktpartner selbst keine Möglichkeit mehr sehen, den Konflikt ohne fremde Hilfe beizulegen. Dies impliziert, dass es bei der Bewertung des Ist-Zustands, der Konstruktion des Soll-Zustands sowie der Überführung des Ist-Zustands in den Soll-Zustand begrenzte und einseitige Sichtweisen gibt (vgl. Prutzman, 1994).

In Fällen wie im folgenden Beispiel (S. 173) ist es die Aufgabe des Mediators, Begrenzungen bei der Bewertung des Ist-Zustands aufzudecken und auch bei scheinbar offensichtlichen und auf den ersten Blick intuitiv verständlichen Konfliktthemen nach weiteren Themen zu suchen und die → Tiefenstruktur des Konflikts offenzulegen. Im Beispiel waren das geringe Selbstwertgefühl des Vaters und die daraus resultierenden Kommunikationsprobleme zu reflektieren und die finanziellen Angelegenheiten zu regeln. Nachdem diese Klärung geleistet war, konnten sich beide Elternteile mühelos darauf einigen, das Aufenthaltsbestimmungsrecht der Mutter zu übertragen und die gemeinsame elterliche Sorge beizubehalten. Allerdings ist eine Reflexion persönlicher Defizite nicht immer im Rahmen eines Mediationsverfahrens zu leisten.

Das Denken in Alternativen ist in allen Bereichen des Konfliktgeschehens und in allen Phasen des Mediationsprozesses notwendig (vgl. auch Kap. 9). So gewinnt der Mediator „die Rolle des Kreativen, der zugleich den Beteiligten den Rückgriff auf die eigene Kreativität erschließt“ (Spangenberg & Spangenberg, 1997, S. 15), weshalb sich gute Mediatoren durch Kreativität und die Fähigkeit zur Kreativitätsweckung auszeichnen (vgl. Kap. 10.3). Kreativität ist erforderlich,

Beispiel

Eine Scheidungsmediation. In vielen Scheidungs- bzw. Familienmediationen tragen die Eltern ihre persönlichen Probleme sowie ihre ehelichen Konflikte über die gemeinsamen Kinder aus (vgl. Folberg, 1988; Haynes, 1994): Aus einer zehnjährigen Ehegemeinschaft sind zwei Töchter (10 und 12 Jahre alt) hervorgegangen. Die Ehe war geprägt durch eine dominante herrschsüchtige Haltung des Mannes und hohe Duldungsbereitschaft und Konfliktscheu seitens der Frau. Vor zwei Jahren hat nun die Frau einen Mann kennengelernt, vor drei Monaten das Haus verlassen und lebt seitdem mit dem neuen Partner zusammen. Das Ehepaar streitet sich heftig über die elterliche Sorge und das Aufenthaltsbestimmungsrecht der beiden Kinder, das beide für sich beanspruchen. Es kommt darüber zu heftigen Auseinandersetzungen, wobei der Mann seine Forderungen impulsiv und zum Teil auch aggressiv ausdrückt. Die Frau reagiert ihrerseits mit Rückzug, hat aber schließlich vorgeschlagen, gemeinsam einen Mediator aufzusuchen. Die beiden Töchter weisen, wie viele Scheidungskinder, eine ambivalente Haltung zur elterlichen Trennung auf, haben jedoch die weitaus stärkere Beziehung zur Mutter. Dennoch wohnen sie zurzeit noch beim Vater, da sie zunächst einen Ortswechsel mit den damit verbundenen einschneidenden Veränderungen (wie Wechsel der Schule, Trennung vom Freundeskreis etc.) vermeiden wollen.

Beschränkte man die Bewertung des Ist-Zustands auf das durch die Eltern vorgetragene Problem, so wäre das primäre und möglicherweise einzige Thema der Streit über das Sorgerecht und das Aufenthaltsbestimmungsrecht der beiden gemeinsamen Töchter. Durch die Mediatoren durchgeführte separate Explorationen der beiden Eltern zeigen jedoch recht schnell, dass der eigentliche Konflikt in zwei anderen zentralen Feldern liegt: (1) Das Selbstwertgefühl des Vaters ist äußerst gering, sodass dieser auf die neu eingegangene Partnerschaft seiner früheren Frau mit heftigen Kränkungsgefühlen reagiert, diese aber nicht reflektiert, sondern in verbaler Aggression zum Ausdruck bringt. Der Frau ist die erlebte Verletzung des Mannes nicht bewusst, sie interpretiert die Aggressionen nicht als Ausdruck von Kränkung. Aufgrund des hohen Aggressionspotentials des Mannes und der stark ausgeprägten Konfliktscheu der Frau, die sich in einem Teufelskreis wechselseitig verstärken, wurden diese Strukturen bislang nicht erkannt. (2) Der Vater hegt die finanzielle Sorge, dass er das gemeinsame Haus verlieren wird, wenn die elterliche Sorge und das Aufenthaltsbestimmungsrecht der Mutter zugesprochen werden. Der eigentliche Grund, weshalb er um diese Rechte streitet, ist daher die Absicht, das Haus zu halten. Auch diesbezüglich fand bislang kein Austausch zwischen den Eltern statt.

- ▶ um das Problem auf alternative Weise zu rekonstruieren,
- ▶ um Barrieren der Überführung von Ist- in den Soll-Zustand erst zu erkennen und dann zu überwinden (durch Veränderungen der objektiven Bedingungen oder aber ihrer subjektiven Wahrnehmung),
- ▶ um Strategien zur Lösungsfindung und -bewertung zu erkennen, die den verengten Blick erweitern und bislang nicht erkannte Lösungsalternativen aufzeigen, und
- ▶ um förderliche Faktoren (wie personale oder situative Ressourcen) zur Lösungsimpementation auszumachen.

Zur Erreichung dieser und weiterer Zwischenziele des Mediationsprozesses (vgl. Kap. 9) müssen aufseiten der Konfliktparteien Bedeutungszusammenhänge, etwa von Äußerungen des Konfliktpartners, in einen neuen Kontext gestellt werden (context reframing). Die Bewertung der eigenen Empörung über den anderen und die reflektierte Bildung alternativer Gefühle, wie Verständnis oder gar Sympathie für die Lage und die Positionen der Gegenseite, werden durch kreative neue Deutungen und Bewertungen von deren Äußerungen und Verhaltensweisen möglich, wodurch auch die eigene Empörung gedämpft werden kann (vgl. Kap. 6.4). Die Beteiligten müssen sich den mitgebrachten eigenen Wunschvorstellungen und Ansprüchen lösen und alternative Lösungsmöglichkeiten generieren.

Beispiel

Wesentliche Barrieren gegen eine erfolgreiche Mediation des dargestellten Scheidungsfalles sind die narzisstischen Kränkungsgefühle des Mannes sowie seine Eifersucht wegen des neuen Partners der Frau. Diese Gefühle motivieren seine Vorwürfe, die Frau habe sich mit ihrem neuen Partner gegen ihn verschworen und versuche mit allen Mitteln, einschließlich der offenen sowie verdeckten Manipulation der Töchter, in den Besitz des Hauses zu gelangen. Die Empörung darüber (nur dieser Ausschnitt aus dem Konflikt sei hier behandelt) ließe sich durch eine neue Perspektive verändern, die etwa mit folgenden Fragen nahegelegt werden könnte:

- ▶ „Verstehe ich Sie richtig, dass Sie empört sind? Was genau ist der Anlass für Ihre Empörung? Welche Äußerungen und Handlungen Ihrer Frau finden Sie empörend. Woraus schließen Sie, dass Ihre Frau sich das Haus aneignen will?“
- ▶ „Sind die Wünsche der Töchter, auch in Zukunft im Haus wohnen zu bleiben, nur als Manipulationsversuche der Mutter zu interpretieren? Gäbe es alternative Interpretationen?“
- ▶ „Könnte es sein, dass Ihre Töchter ihr Zuhause behalten möchten, weil sie Sicherheit suchen und durch die Auflösung der Familienstruktur verunsichert sind?“

- ▶ „Ließen sich die Wünsche der Töchter auch als Ausdruck gemeinsamer Familienarbeit verstehen, insofern als sich die Töchter in dem gemeinsam gestalteten Zuhause wohl und sicher fühlen?“
- ▶ „Was haben Sie selbst dazu beigetragen, dass die Töchter sich dort so wohl fühlen?“
- ▶ „Könnten Sie diesen Wunsch Ihrer Töchter auch aus der zusammen mit Ihrer Frau gestalteten Elternschaft erklären?“
- ▶ „Inwiefern könnte es sinnvoll sein, die gemeinsam mit Ihrer Frau gestaltete Elternschaft als gut und gelungen zu werten, ganz unabhängig von der Trennung und von der neuen Partnerschaft Ihrer Frau?“
- ▶ „Welche Möglichkeiten sehen Sie, die gemeinsame Elternschaft in einer Weise zu gestalten, die für Ihre Töchter günstig wäre?“

Mediatoren müssen in verfahrenen Situationen flexibel und kreativ neue Perspektiven eröffnen und Lösungsoptionen entwickeln (vgl. Kap. 3.2).

Erlernen von Kreativität. Wie werden Mediatoren und die Konfliktparteien kreativ, wenn sie nicht bereits eine hohe dispositionale Kreativität haben? Eine Förderung ihrer Kreativität als Personendisposition ist in einer Mediation nicht zu erreichen. Es ist jedoch immer möglich, die aktuelle Problemlage kreativ zu meistern. Dazu bietet die Kreativitätsforschung ein reichhaltiges Methodenrepertoire in Form von Kreativitätstechniken an.

7.3 Anwendung von Kreativitätstechniken

7.3.1 Voraussetzungen

Kreativitätstechniken lassen sich in so gut wie jeder Phase des Mediationsprozesses anwenden. Um diese Techniken jedoch erfolgreich werden zu lassen, sind durch den Mediator Voraussetzungen zu schaffen, die das Generieren kreativer Einfälle und Ideen fördern.

Die Kreativitätspsychologie hat komplexe Interaktionen zwischen Kontexten und Personvariablen aufgewiesen z.B. Schüchternheit, Überzeugungen, Werten, Wissensbeständen, intellektuellen Fähigkeiten etc. (vgl. Collins & Amabile, 1999; Nickerson, 1999; Sternberg & Lubart, 1999).

Wissen. Die meisten der personalen Variablen sind als stabil anzusehen und daher – wie die Kreativität als Dispositionsvariable – in einer Mediation nicht leicht veränderbar. Eine Ausnahme bildet Wissen darüber, wie man sich an Kreativitätsübungen beteiligen kann (vgl. Runco & Sakamoto, 1999; Sternberg & Lubart, 1999). Dieses Wissen ist vor Durchführung der Übungen zu vermitteln.

→ **Motivation.** „One thing we can conclude with confidence is that love for one’s work is advantageous for creativity. We can also state with confidence that when factors external to the task distract from or reduce a person’s enjoyment, creativity will suffer“ (Collins & Amabile, 1999, S. 308). Freude am Tun fördert Kreativität, Freude am Tun bedeutet intrinsische, nicht auf Zwecke und Ziele ausgerichtete Motivation.

Intrinsische Motivation stärken. Ein Ansatzpunkt ist die Gestaltung der Mediationssitzungen. Diese sollten nicht nur inhaltlich anregend sein, sondern auch in einer möglichst entspannten Atmosphäre ablaufen (vgl. Lohmeier, 1989). Zwar wird die Frage kontrovers beantwortet, in welcher Form sich die Stimmung auf unterschiedliche Kreativitätsparameter auswirkt (z.B. auf die Quantität versus Qualität der generierten Lösungen), jedoch bestehen keine Zweifel darüber, dass zumindest die Quantität generierter kreativer Ideen steigt, wenn die Personen in einer guten Stimmung sind (vgl. Vosburg, 1998). Experimentell konnte nachgewiesen werden, dass Kreativität durch Entspannungsübungen kurzfristig gefördert werden kann (vgl. Krampen, 1997). Auch zahlreiche qualitative Daten sprechen für die hohe Bedeutung angenehmer äußerer Bedingungen. Beispielsweise urteilt Csikszentmihalyi: „In dieser Hinsicht können wir viel von kreativen Menschen lernen, die im allgemeinen große Anstrengungen darauf verwenden, unter angenehmen Bedingungen und ungestört zu arbeiten ... Das Entscheidende ist, dass man einen speziellen, auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenen Raum hat, der ein Gefühl der Kontrolle und des Wohlbehagens vermittelt“ (Csikszentmihalyi, 1997, S. 203).

Es ist hilfreich, auch die äußeren Bedingungen so angenehm wie möglich zu gestalten. Es könnte beispielsweise sinnvoll sein, zur Durchführung von Kreativitätsübungen in einen speziellen, besonders behaglich ausgestatteten Raum zu wechseln, der nur für diese Übungen, nicht aber für Klärungs- und Verhandlungsphasen genutzt wird.

Erst deeskalieren. In Mediationen haben wir statt einer entspannten Atmosphäre Konflikte, die die Kreativität der Medianten in der Suche nach neuen Perspektiven und Lösungsoptionen senken. Um die Kreativitätspotentiale, etwa durch Einsatz entsprechender Kreativitätstechniken, nutzen zu können, sind daher zunächst die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Der Versuch eines Mediators, gleich zu Beginn der Mediation eine Kreativitätsübung zu einer neuen Sicht (einem „Reframing“) des Konflikts durchzuführen, wird selten erfolgreich sein und deshalb das Vertrauen in die Mediation und zum Mediator nicht stärken. Zunächst sind die Spannungen zu reduzieren.

Ideengenerierung und -bewertung strikt trennen. Um den kreativen Ideenfluss nicht durch Kritik zu blockieren, ist die strikte Trennung von Ideengenerierung und -bewertung die wichtigste Regel. Alle Beteiligten nehmen erst einmal alle

Vorschläge ohne kritische Bewertungen auf. Allen Beteiligten ist klar, dass die Bewertung der Vorschläge erst später und dann in systematisch geleiteter Weise erfolgen wird.

7.3.2 Techniken zur Ideengenerierung

Im Mediationsprozess stellen sich zahlreiche Einzelaufgaben, wie die Generierung alternativer individueller Sichtweisen der Ausgangslage oder die Generierung von Lösungsalternativen einschließlich der Frage nach den richtigen Ziel- und damit Bewertungskriterien. Alle Aufgaben haben das Ziel, den im und durch den Konflikt eingeschränkten Horizont durch divergentes Denken zu erweitern. Zur Erreichung dieses Ziels sind mittlerweile mehr als 100 Einzeltechniken vorgeschlagen worden, die sich, wie etwa das bekannte Brainstorming, flexibel auf unterschiedliche Aufgaben anwenden lassen (vgl. Bamsey et al., 1992; Linneweh, 1981; Schmal et al., 1999; Sikora, 1976). Wack und Mitarbeiter (1998) unterscheiden vier Methodencluster (vgl. auch Linneweh, 1981; Schmal et al., 1999): Assoziationstechniken, Methoden der Bedingungsvariation, Analogietechniken und Reizwortmethoden. Fast alle Techniken sind Varianten einiger weniger Basismethoden, die nachfolgend vorgestellt werden. Abschließend werden einige komplexe Kreativitätsübungen genannt, welche die Lösungsgenerierung mittels verschiedener Assoziationstechniken sowie die anschließende Ideenbewertung miteinander integrieren.

Assoziationstechniken

Brainstorming. Die bekannteste Assoziationstechnik ist das Brainstorming, das zugleich die Literatur zu Kreativitätstechniken dominiert. Es geht auf Osborn (1963) zurück und verfolgt das Ziel, in möglichst kurzer Zeit viele unterschiedliche Ideen zu generieren. Dabei ist unkonventionelles Denken ebenso wie das Aufgreifen und die Fortführung bereits geäußerter Ideen anderer (das sogenannte Hitchhike oder auch Piggybacking) explizit erwünscht (West, 1999). Die Ideen werden stichwortartig gut sichtbar aufgeschrieben (z.B. auf Karteikarten, die an einer Metaplanwand befestigt werden).

Um die Teilnehmer zu motivieren, an dem Brainstorming teilzunehmen und auch nichtdurchdachte Ideen spontan zu äußern, wurde die Regel der Kritikfreiheit eingeführt. Sie besagt, dass jegliche Kritik oder Evaluation von Ideen oder Äußerungen – sei sie verbal oder nonverbal kommuniziert – tabu ist. Es dürfen lediglich positive Äußerungen der Zustimmung und Anerkennung gemacht werden. Die Regel der Kritikfreiheit erstreckt sich auch auf die eigenen Ideen: Auch diese sollten nur geäußert und in den Raum gestellt, aber nie verteidigt oder gerechtfertigt werden.

Beispiel

In unserem Fallbeispiel der Familienmediation (vgl. Kap. 7.2) ist es sinnvoll, mit den Eltern und den beiden Töchtern zusammen Lösungsalternativen zur Ausgestaltung des Umgangsrechts in einem Brainstorming zu entwickeln. Eine der Fragen könnte lauten: „Wie können Sie als Vierergruppe sicherstellen, dass die beiden Töchter regelmäßigen und guten Kontakt zu ihrem Vater haben und behalten?“ Wesentliches Ziel dieses Brainstormings ist die Generierung kreativer Lösungen, die es über unflexible Absprachen über Besuchszeiten hinaus ermöglichen, dass Töchter und Vater ihre Beziehung weiterhin pflegen und ausbauen können. Ein solches Brainstorming kann wichtige positive Nebeneffekte haben: Die gemeinsame Erarbeitung einer Lösung macht den beiden Elternteilen ihre gemeinschaftliche Verantwortung gegenüber ihren Töchtern bewusst. Den Töchtern vermittelt es das Gefühl, selbstverantwortlich Einfluss nehmen zu können und mit Vorschlägen zur Gestaltung des eigenen Lebens und einem friedlichen Umgang der Eltern beitragen zu können. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Eltern und Töchter aus freien Stücken zur Einhaltung und Umsetzung dieser gemeinschaftlich erarbeiteten Lösung verpflichten.

Hinsichtlich der praktischen Durchführung des Brainstormings existieren einige offene Fragen, die in der Literatur unterschiedlich beantwortet werden (vgl. Amabile, 1983; Kuhlmei, 1991; West, 1999).

Sollte ein zeitliches Limit gesetzt werden? Diese Frage wird unterschiedlich beantwortet, da einerseits die Sitzung erst dann abgeschlossen werden sollte, wenn der Ideenfluss versiegt. Andererseits führen bei einigen Personen Zeitdruck und andere Stressbedingungen durchaus zu einer Erhöhung ihrer Kreativität.

Wie systematisch sollte die Ideenäußerung organisiert sein? Die Ideenäußerung kann unsystematisch per Zuruf, ohne Rednerreihenfolge und ohne Limitierung der pro Teilnehmer jeweils geäußerten Beitrag erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass zumeist rasch eine entspannte und damit kreativitäts- bzw. ideenförderliche Atmosphäre entsteht. Der Nachteil besteht darin, dass einzelne Teilnehmer dominieren können. Stillere Mitglieder werden oftmals nicht zum Mitmachen motiviert. Daher gibt es die alternative Sammlung von Ideen nach einer vergleichsweise strengen Struktur: Jeder Teilnehmer wird der Reihe nach zu einer Äußerung aufgefordert, die jeweils nur eine einzige Idee umfassen sollte.

Optimale Zusammensetzung der Gruppe. Bei größeren Mediationsgruppen stellt sich die Frage, wie die Gruppe optimalerweise zusammengesetzt werden sollte. Bringen die Konfliktpartner unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen

Beispiel

Im Beispielfall Familienmediation (vgl. Kap. 7.2) ist es sinnvoll, weder ein zeitliches Limit zu setzen, noch die Ideenäußerung zu systematisch zu gestalten. Wichtig ist jedoch, dass der Mediator darauf achtet, dass alle Beteiligten den gleichen Raum einnehmen können und einzelne Personen – im diesem Fall ist dies vermutlich der Vater – nicht zu stark dominieren.

mit, so können diese gerade hier optimal genutzt werden, denn es ist sinnvoll, wenn die Gruppe diesbezüglich heterogen zusammengesetzt ist. Allerdings ist es zumeist hinderlich, wenn – etwa bei einem betrieblichen Mediationsfall – Vertreter verschiedener Hierarchieebenen an der gleichen Brainstorming-Sitzung teilnehmen, da mit unerwünschten Effekten und Dynamiken zu rechnen ist, wie z.B. → Ankereffekte (vgl. Kap. 9.4.1) durch Äußerungen hierarchisch höherstehender Personen.

Welche Funktion sollen die Mediatoren haben? Mediatoren können unterschiedliche Funktionen bei der Leitung des Brainstormings übernehmen. Es steht vor allem die Frage an, ob sie auch selbst Ideen einbringen dürfen oder sich besser inhaltlich aus dem Prozess der Ideengenerierung heraushalten sollten. Für Mediationsverfahren lässt sich diese Frage eindeutig beantworten: Mediatoren sollten nicht zu Moderatoren degradieren und daher auch eigene Ideen und neue Denkrichtungen in die Brainstorming-Sitzung einbringen (vgl. auch Kap. 3.2). Vor allem sollten sie den Ideenfluss neu anregen, wenn dieser zu versiegen droht.

Kritik am Brainstorming. Die Anwendung des Brainstormings ist in der Literatur durchaus umstritten, da empirisch nicht eindeutig ist, inwieweit diese Gruppentechnik tatsächlich kreativitätsfördernd und die so erbrachte Gruppenleistung den Einzelleistungen überlegen ist. Nickerson (1999) hält es für fraglich, ob Brainstorming in einer Gruppe mehr gute kreative Ideen erzeugt oder ob nur eine größere Zahl von Ideen geäußert werden, weil die Qualitätsstandards für Äußerungen und Selbstkritik abgesenkt werden. Es ist aber auch mit weiteren negativen Gruppeneffekten zu rechnen, z.B. dass ein oder wenige Teilnehmer dominieren und andere abschrecken, ihre abweichenden Vorschläge zu äußern, oder dass Teilnehmer ihre Vorschläge aus Gründen der Rücksicht auf andere Teilnehmer nicht mehr spontan und „unzensuriert“, sondern selektiv äußern. Wegen solcher kritischen Fragen wurden zahlreiche Varianten des Brainstormings entwickelt, welche die Qualität und Quantität der hervorgebrachten Ideen steigern sollen. Dies geschieht vor allem durch schriftliche statt mündlicher Ideensammlung. Hinsichtlich der schriftlichen Ideensammlung ist es zunächst möglich, dass die Ideen in Ruhe durch die einzelnen Teilnehmer überlegt und

schriftlich fixiert werden, wodurch unerwünschte Gruppeneffekte vermieden werden können (West, 1999; Diehl & Stroebe, 1987).

Brainwriting. Eine populäre Variante des Brainwriting ist die Methode „635“. Der Name der Methode hat folgenden Ursprung: Jeweils sechs Teilnehmer bilden eine Kleingruppe, wobei jeder Teilnehmer zu einer spezifischen Fragestellung ein Ideenraster mit drei Ideenfeldern ausfüllt. Dazu stehen ihm 5 Minuten Zeit zur Verfügung. Nach Ablauf der Zeit werden die Ideenbogen innerhalb der Kleingruppe an den Nachbarn weitergegeben, der sich – genau wie im klassischen Brainstorming – durch diese Ideen inspirieren lassen kann (vgl. Bamsey et al., 1992; Schmal et al., 1999). Analog ist zu verfahren, wenn es weniger als sechs Teilnehmer gibt.

Mindmapping. Mit dem Mindmapping, lassen sich Gruppeneffekte vollkommen ausschließen, weil die Ideensammlung individuell erfolgt. Die Ideen zu einem Thema werden in Form eines Ideennetzwerks graphisch dargestellt (vgl. Schmal et al., 1999).

Beispiel

Die Methode des Mindmappings ließe sich auch bei der beschriebenen Familienmediation (vgl. Kap. 7.2) verwenden, wobei jedoch die 10- und 12-jährigen Töchter möglicherweise Hilfe und Anleitung durch die Mediatoren benötigen. Die Vorteile des Mindmappings sind hier folgende: Kein Familienmitglied kann bei der Ideengenerierung dominieren, die emotionale Situation lässt sich besser steuern, und es wird vermieden, dass die Eltern auf die Ideenbildung der Töchter direkten Einfluss nehmen (etwa indem sie durch eigene Aussagen Ankereffekte setzen oder erwünschte Antworten besonders stark bekräftigen). Nicht verhindert werden kann jedoch, dass die Kinder oder andere Teilnehmer ihre Äußerungen mit Rücksicht auf einen Elternteil oder aus Angst vor späteren Vorwürfen selbst zensurieren und ihre Ideen nur selektiv äußern oder von vorneherein nur nach Vorschlägen suchen, die einem Elternteil gefallen werden. Mediatoren können das weniger gut erkennen und können weniger gegensteuern als im klassischen Brainstorming. Auch bietet diese Methode nicht die Chance des klassischen Brainstorming, ohne Zensur, Kritik und Bewertung gemeinsam ein Ziel zu verfolgen.

Methoden der Bedingungsvariation

Die zweite Gruppe von Kreativitätstechniken wird in der Literatur unterschiedlich als Methoden der Bedingungsvariation oder auch als Methoden der Suchfeldauflockerung bezeichnet. Diesen Methoden liegt der Ansatz zugrunde, dass

Beispiel

Die Kategorien der Osborn'schen Checklisten (vgl. Text S. 183) lassen sich auf die generierte Konfliktlösung des Umgangsrechts im Falle der beschriebenen Familienmediation (vgl. Kap. 7.2) anwenden: So wäre ein typisches Umgangsrecht, dass die Töchter ihren Vater jedes zweite Wochenende von Freitagabend 18.00 Uhr bis Sonntagabend 18.00 Uhr besuchen sowie jeden zweiten hohen Feiertag als auch die Hälfte der Ferienzeit mit ihm verbringen. Diese in der Praxis übliche, jedoch sehr starre Regelung ließe sich im Rahmen eines Mediationsverfahrens, bei dem die Voraussetzungen für einen kooperativen Umgang miteinander geschaffen wurden, mittels folgender Fragen optimieren.

Andere Verwendung der Lösung. Kann die generierte Lösung auch anders verwendet werden, etwa bei einem anders garteten Konflikt? In welchen Merkmalen unterscheidet sich der aktuelle von diesem zweiten Konflikt? Was wäre beispielsweise anders, wenn die Töchter beim Vater lebten und die Mutter regelmäßig besuchen würden?

Adaption der Lösung. Wie ließe sich die Lösung an die Situation adaptieren? Welche Lösungselemente müssten adaptiert werden? Gibt es in der Vergangenheit Parallelbeispiele? Ist der kindliche Wille ausreichend berücksichtigt? Wie haben sich die bisherigen Kontakte von Eltern und Töchtern gestaltet? Gab es Unterschiede je nach Ort des Treffens (z.B. Treffen im Haus oder an einem neutralen Platz)?

Modifikation der Lösung. In welcher Form ließe sich die Lösung modifizieren? Ließe sich ihr Zweck, die beteiligten Personen, ihr zeitlicher Rahmen etc. verändern? Was wäre beispielsweise anders, wenn die Töchter älter oder jünger wären, wenn die Mutter keinen neuen Partner hätte, wenn der Vater in Zukunft eine neue Partnerin finden würde etc? Vor allem: Wie werden sich die Bedürfnisse der beiden Töchter im weiteren Verlauf der Pubertät verändern, etwa durch den größer werdenden Wunsch nach Freiheit und emotionaler Unabhängigkeit von den Eltern oder durch Erwerb der spezifischen Geschlechtsrolle?

Ausbau der Lösung. Welche Möglichkeiten des Ausbaus der Lösung gibt es? Welche Lösungselemente sind hinzuzufügen? Muss man mehr Zeit auf die Lösung verwenden? Die Lösung vielleicht widerstandsfähiger machen? Mit welchen Widerständen ist durch welche Beteiligten zu rechnen? Wird die Mutter beispielsweise versuchen, die Besuche seltener stattfinden zu lassen? Welche Rolle wird der neue Partner der Mutter einnehmen? Mittels welcher Absprachen und Sanktionsmöglichkeiten kann man die Umsetzung dieser Regelung gewährleisten?

Vereinfachung der Regelung. Und umgekehrt: Welche Möglichkeiten zur Vereinfachung der Regelung gibt es? Was ist an diesem Lösungsansatz entbehrlich? Was kann kompakter gefasst werden? Ist es beispielsweise notwendig, die Besuchszeiten für alle schulfreien Tage der Töchter so starr zu regeln? Wäre es möglich, die Regelung zu den Ferienzeiten sowie Feiertagen aus der starren Absprache herauszulassen?

Was lässt sich ersetzen? Lassen sich einzelne Lösungselemente, die beispielsweise nur mit hohen finanziellen oder psychologischen Kosten realisierbar sind, durch andere ersetzen? Wen oder was könnte man alternativ an welche Stelle setzen? Ist es z.B. möglich, dass die Häufigkeit der Besuche flexibler gestaltet wird, indem beispielsweise die Urlaubszeiten gegen die Wochenendzeiten verrechnet werden können. So wäre es möglich, dass ein Elternteil auch einmal die gesamten Ferien mit den Töchtern für eine gemeinsame Fernreise verwenden könnte, wofür der andere Elternteil, der vielleicht finanziell weniger günstig gestellt ist, im Gegenzug mehr Wochenenden mit den Kindern verbringen könnte.

Lässt sich die Lösungsalternative umformen? Welche Lösungsbestandteile lassen sich neu gruppieren oder neu festlegen? Kann man ihre Reihenfolge ändern oder neue Elemente dazunehmen? Ist beispielsweise damit zu rechnen, dass einer der beiden Elternteile mit dieser Besuchsregelung in der Praxis doch nicht einverstanden ist, indem sie versucht, die Besuche zu boykottieren, und er hingegen bestrebt ist, die Besuchszeiten auszudehnen? Ist es daher notwendig, einen Umgangspfleger zu bestellen, der zwischen den Parteien vermittelt und die Kinder gerade anfangs bei ihren Besuchen begleitet und unterstützt?

Wie lässt sich die Lösung in ihr Gegenteil verkehren? Mit welchen Lösungselementen ließe sich das Gegenteil erreichen? Wie könnte man das Obere nach unten, das Dominante in eine untergeordnete Position bringen? Sind dazu Rollen zu vertauschen? Bei der jetzigen Lösung steht die strenge Absprache vor Flexibilität. Wie sähe die zukünftige Praxis der Besuche aus, wenn beispielsweise lediglich festgelegt würde, dass die Töchter im Schnitt etwa ein Fünftel ihrer Zeit beim Vater verbringen und man jeden Monat die jeweiligen Besuchstage flexibel miteinander abspricht? Wie förderlich wirkte diese flexible Regelung auf die Beziehung von Eltern und Töchtern?

Gibt es Kombinationsmöglichkeiten? Wenn ja, welche Lösungselemente lassen sich in welcher Form kombinieren? Lässt sich die Lösung mit einem Verbund, einer Auswahl, einer Gruppierung versuchen? Wäre beispielsweise eine feste Regelung für eine festgelegte Anfangszeit sinnvoll, damit Vertrauen sowie Routinen im Kontakt und im Umgang miteinander entstehen, bevor nach etwa einem halben Jahr eine flexiblere Absprache in Kraft tritt?

sich – durch Integration bislang nicht beachteter Informationen und durch neue Anordnung bereits bekannter Informationen – fixierte Denkmuster aufbrechen und weitere Ideenalternativen generieren lassen (vgl. Linneweh, 1981).

Die Methoden der Bedingungsvariation werden häufig zur Klärung bzw. Umdeutung der Problemdefinition verwendet. Beispiele sind die Umkehrung der Problemdefinition in ihr Gegenteil; die Übersetzung des Problems in eine fremde Sprache und die Rückübersetzung durch eine zweite Person; die Darlegung des Problems vor einer fachfremden Person, die das Problem anschließend mit eigenen Worten wiedergibt; die bewusste Betrachtung des Problems aus verschiedenen Funktions- oder Betroffenheitsperspektiven oder auch die graphische Darstellung des Problems (vgl. Bamsey et al., 1992).

Osborn'sche Checklisten. Grundsätzlich können die Methoden der Bedingungsvariation bzw. der Suchfeldauflockerung jedoch auch auf alle anderen Aufgabengebiete der Mediation angewendet werden. Als Beispiel können die Osborn'schen Checklisten (Osborn, 1963) dienen. Sie sind die vermutlich bekannteste Technik der Bedingungsvariation und umfassen neun Kernelemente: die andere Verwendung, Adaption, Modifikation, Vergrößerung und Verkleinerung, Substitution, Umstellung, Umkehrung sowie Kombination (vgl. Linneweh, 1981).

Analogietechniken

Die dritte Gruppe von Kreativitätstechniken zur Ideengenerierung sind die Analogietechniken. Hierbei erfolgt die Förderung kreativer Prozesse über Analogien oder bildhafte Vorstellungen (vgl. Schmal et al., 1999; Wack et al., 1998). Als exemplarische Techniken lassen sich die Synektik sowie die Bionik (vgl. Lohmeier, 1985, 1989) anführen, deren Grundideen auf Gordon (1993) zurückgehen. Die beiden Prinzipien lauten: „Das Fremde vertraut machen. Das Vertraute fremd machen.“ (Linneweh, 1981, S. 100) Dies geschieht, indem das eigentliche Problem auf einen anderen Wirklichkeitsbereich mit ähnlichen Verhältnissen übertragen wird. Diese Ablösung vom Ursprungsproblem soll zur Lockerung festgefahrener Denkstrukturen und zur Generierung neuer Sichtweisen führen (vgl. Lohmeier, 1989; Schmal et al., 1999). Obgleich Analogietechniken in der Literatur als eigenständiges Cluster behandelt werden (vgl. Wack et al., 1998), stellen sie im Grunde einen Spezialfall der Methoden der Bedingungsvariation dar.

Reizwortmethoden

Die vierte Methodengruppe wird von Wack et al. (1998) als Reizwortmethoden bzw. als Methoden der Zufallsanregung bezeichnet. Dabei wird abermals eine Loslösung vom Ursprungsproblem vorgenommen, und es werden zunächst Begriffe nach einem Zufallsprinzip zusammengestellt. Anschließend wird die

Beispiel

Im Falle der Familienmediation (vgl. Kap. 7.2) könnte die aktuelle, emotional sehr belastete Situation der Trennung der Töchter vom Vater beispielsweise in einem Gedankenspiel auf andere Ursachen zurückgeführt werden: Was wäre, wenn die Kinder nicht vom Vater getrennt lebten, weil die Eltern sich getrennt haben, sondern weil gemeinsam entschieden wurde, die Kinder in einem weiter entfernten Internat anzumelden? Was wäre, wenn der Trennungsanlass der Außendiensteeinsatz des Vaters wäre, der es ihm nicht ermöglicht, regelmäßig nach Hause zu kommen? Noch stärker verfremdet würde die Situation, wenn man als Analogie die Situation eines Paares heranzöge, das getrennt voneinander leben muss, weil beide in weit entfernten Orten arbeiten. In all diesen Fällen wird durch die entfremdete Situation der eigene emotionale Bezug geringer, wodurch leichter Lösungsalternativen auftauchen können.

Beschreibung der Begriffe oder die Assoziationen zu ihnen wieder mit dem Ursprungsproblem in Zusammenhang gesetzt, um so Anregungen für Lösungsideen zu gewinnen (Wack et al., 1998). In der Mediationspraxis spielen Reizwortmethoden jedoch so gut wie keine Rolle.

Komplexe Kreativitätsmethoden

Schließlich existieren eine Reihe komplexer Kreativitätsmethoden, die meist aus der Praxis erwachsen sind und die verschiedene Techniken der Ideengenerierung und ihrer anschließenden Bewertung integrieren. Bei vielen dieser Techniken wird das Plenum in überschaubare Kleingruppen aufgeteilt, um so die Gruppendynamik besser steuern zu können und die inhaltlichen Vorschläge der Gruppen zu verbessern. Die Kleingruppen arbeiten zumeist an der gleichen Fragestellung und werden angeleitet, unterschiedliche Kreativitätstechniken und andere Hilfstech-niken, wie z.B. Expertenbefragungen, in kürzester Zeit zu kombinieren (vgl. Bamsey et al., 1992). Beispiele sind der Meta-Plan, die Delphi-Prognose-Befragung, die morphologische Matrix, die progressive Abstraktion, das Funneling, die Fast Networking Technique, die Nominal Group Technique oder die SIL-Methode (vgl. Bamsey et al., 1992).

SIL-Methode. Aus der Vielfalt dieser komplexen Methoden sei die SIL-Methode exemplarisch erläutert. SIL steht für „Sukzessive Integration von Lösungselementen“. Bei dieser Methode erfolgt zunächst im Plenum die Entwicklung eines eindeutigen Kriteriumskatalogs zur Bewertung von Ideen- oder Lösungsansätzen. Anschließend wird das Plenum in Kleingruppen aufgeteilt, innerhalb derer zunächst jedes Gruppenmitglied in Einzelarbeit einen Lösungsansatz entwickelt.

Ein Teilnehmer beginnt mit der Präsentation seiner Lösungsidee, wobei die wichtigsten Lösungselemente herausgearbeitet, hinsichtlich ihrer Passung mit den vorab vereinbarten Bewertungskriterien eingestuft und für alle sichtbar festgehalten werden. Nachdem der nächste Teilnehmer seine Lösung zunächst ohne Bezugnahme auf diese Diskussion erläutert hat, werden auch aus diesem Ansatz die wichtigsten Lösungselemente herausgefiltert, damit die Gruppe aus beiden Ansätzen eine dritte Lösungsvariante erarbeiten kann, welche die wichtigsten Lösungselemente und damit die Vorzüge beider Einzellösungen möglichst umfassend integriert. Diese Lösungsvariante bildet die Basis zur Diskussion des Lösungsvorschlags des dritten Teilnehmers. Präsentiert ein Teilnehmer eine Lösung, die in allen Bewertungspunkten besser ist als die bis dahin gemeinschaftlich erarbeitete Lösungsvariante, so wird diese neue Lösung vollständig übernommen.

Die SIL-Methode setzt ein hohes Reflexionsniveau voraus, sodass sie in der Familienmediation mit jüngeren Kindern nicht gut geeignet ist. Ihre Anwendung hat sich jedoch in vielen politischen Konfliktfällen, etwa bei Diskussionen um Standortkonflikte oder den Bau von Straßen, bewährt.

Resümée

Es stellt sich abschließend die Frage, welche Technik am besten geeignet ist, um das Mediationsverfahren zu einem kreativen Prozess werden zu lassen. Auf diese Frage hilft die Analyse der empirischen Befunde zum Vergleich von Kreativitätstechniken kaum weiter, da die laborexperimentellen Befunde (vgl. z.B. Butler & Kline, 1998) nicht auf jene konflikthafter Situationen übertragbar sind, mit denen wir es in Mediationsverfahren zu tun haben. Dennoch ist zweifelsfrei, dass die Antwort nicht eindimensional sein kann: Jedes Mediationsverfahren und jede Mediationssituation sind unterschiedlich, weshalb die Kreativitätstechnik der Situation entsprechend auszuwählen und anzupassen ist. Daher bewährt sich auch in diesen Fällen die in diesem Buch schon oft bemühte Regel zur Notwendigkeit des Denkens in Alternativen.