



♣ Die fünf Axiome (Wissenschaftliche These)

Nicht kommunizieren ist unmöglich

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“

Sobald zwei Personen eine Situation teilen, sich am gleichen Ort aufhalten, kommunizieren sie miteinander. Das Material dafür sind Worte, begleitende Phänomene wie Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Lachen, Seufzen sowie Gesten, Mimik, Körperhaltung usw. All dies bezeichnet Watzlawick als Verhalten. Dies umfasst auch Schweigen und Nicht-Beachten. Verhalten ist also nicht zu vermeiden. Daher ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren.

Menschen, die trotzdem versuchen Kommunikation zu vermeiden, tun ungefähr Folgendes: Sie verändern ihre Kommunikation bzw. ihr Verhalten, indem sie unübliches Verhalten praktizieren. Beispielsweise schweigen sie hartnäckig, sondern sich ab oder verharren regungslos. Wenn sie etwas mitteilen, dann so, dass der andere irritiert ist oder die Bedeutung ihrer Mitteilung nicht versteht. Dieser Zusammenhang mit Vermeiden von Kommunikation ist der Schlüssel zu mancher Kommunikation von Schizophrenen.

Inhalt und Beziehung

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“

Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt).

Folgende Mitteilungen können die Sache veranschaulichen: „Es ist wichtig, die Kupplung langsam und weich zu betätigen.“ und „Lass die Kupplung einfach aus, das tut dem Getriebe sehr gut.“ [2] Inhaltlich sind beide Mitteilungen ungefähr gleich, doch die Beziehung zwischen den Personen in der ersten Mitteilung ist deutlich verschieden von der in der zweiten Mitteilung. Der Beziehungsaspekt wird in einer funktionierenden Kommunikation in der Regel nicht thematisiert. Anders verhält sich damit in weniger funktionierenden Kommunikationen.

Der Inhaltsaspekt stellt das ‚Was‘ einer Mitteilung dar. Der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte und wie die emotionale Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern beschaffen ist. Daraus wird gefolgert, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Kommunikation gelingt, wenn Inhalts- und Beziehungsaspekt ein funktionierendes Ganzes ergeben. Sie misslingt, wenn ein Kommunikationspartner verschiedene oder gegensätzliche Botschaften sendet, oder wenn ein Kommunikationspartner die Botschaften anders interpretiert.

Die Erforschung des Beziehungsaspektes ist für Kommunikationswissenschaftler von zentralem Interesse. Die Autoren der ‚Menschlichen Kommunikation‘ vergleichen seine Rolle mit einer ‚höheren logischen Funktion‘ oder verwenden die Bezeichnung ‚Metakommunikation‘. Es handelt sich hier um eine kommunizierbare, aber abstrakte Konstruktion bzw. Funktion, weil weder Inhalt noch Beziehung losgelöst vom kompletten Kommunikationsgeschehen beobachtbar sind. Darüber hinaus merken sie an, dass die Fähigkeit zur ‚Metakommunikation‘ nicht nur für sie als Wissenschaftler nötig ist. Jeder Mensch brauche klare Vorstellungen über sich und seine Beziehungen zu anderen, wenn er erfolgreich kommunizieren möchte.



Interpunktion

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“

Außer den Sachverhalten, dass kommunizieren unvermeidlich ist und die persönliche Beziehung die Interpretation von Inhalten steuert, ist die 'Interpunktion' einer Kommunikation mit einzubeziehen. Mit 'Interpunktion' bezeichnet die Kommunikationswissenschaft den Startpunkt einer kreisförmigen, sich wiederholenden Kommunikation.

Die Gesprächspartner gliedern den Kommunikationsablauf unterschiedlich, indem sie z. B. den Anfang eines Konfliktes zu jeweils verschiedenen Zeitpunkten setzen. Ihr eigenes Verhalten interpretieren sie dann, als Reaktion auf den von ihnen gesetzten Anfang. So wird es möglich, die Ursache für die eigene Reaktion dem anderen zuzuschieben. Die Autoren halten dies für ein problematisches Verhalten und sehen hier „die Wurzel vieler Beziehungskonflikte“.

Als Beispiel dafür beschreiben sie ein oft zu beobachtendes Eheproblem. Der Ehemann verhält sich im Wesentlichen passiv-zurückgezogen, die Ehefrau neigt zu übertriebenem Nörgeln. Der Ehemann sagt, dass seine Passivität und Zurückhaltung eine Reaktion auf das Nörgeln seiner Frau sei. Die Ehefrau meint, dass ihr Verhalten eine Reaktion auf seine Haltung sei. Daraus entsteht ein Hin und Her von Vorwürfen und Rechtfertigungen.

Beide gehen nach Ansicht der Autoren davon aus, dass das Verhalten des anderen und die eigene Reaktion ursächlich verknüpft seien. Die Autoren halten dies für einen Irrtum. Sie behaupten dagegen, dass sich Kommunikation nicht als eine Reihe von Ursachen und Wirkungen beschreiben lässt. Kommunikation verläuft vielmehr kreisförmig, d. h., sie hat weder Anfang noch Ende. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich „angefangen hat“. Anfänge werden nur subjektiv gesetzt als sogenannte „Interpunktionen“.

„Nicht anders steht es mit der hoffnungslosen Streitfrage, ob die Kommunikationsform einer bestimmten Familie pathologisch ist, weil ein Familienmitglied psychotisch ist oder ob dieses Individuum psychotisch ist, weil die Kommunikationen pathologisch sind.“

Die Anwendung des Kausalprinzips wie im erwähnten Beispiel führt zur Feststellung eines gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisses (Interdependenz). Es ergibt sich eine Patt-Situation. Es wird nicht gemerkt, was wirklich los ist. Gelingende Kommunikation findet statt, wenn beide Partner sie 'kreisförmig' als 'unendliches Spiel' vollziehen können. Sie misslingt, wenn die Partner an unterschiedlichen Punkten des Kommunikationsablaufes einen Einschnitt vornehmen und jeweils für sich sagen: „Hier hat es angefangen, das ist die Ursache.“

Digital und analog

„Menschliche Kommunikation ist digital und analog.“

„Wir dürfen ... vermuten, dass der Inhaltsaspekt digital übermittelt wird, der Beziehungsaspekt dagegen vorwiegend analoger Natur ist.“

Anders gesagt: Nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken,...) teilen etwas mit.

Von dem Psychologen Robert Rosenthal stammt folgende Begebenheit, die 'digitale' und 'analoge' Mitteilungen illustriert: Es geht um den Klugen Hans, ein Pferd, berühmt dafür, dass es Rechenaufgaben lösen konnte. Wurde ihm eine solche gestellt, so klopfte es das Ergebnis mit dem Huf auf den Boden. Rosenthal, der davon ausging, dass dies ohne Signale nicht funktionieren könne, sah genauer hin. Er beobachtete, dass das Pferd erst zu klopfen anfang, wenn sein Besitzer auf dessen Huf blickte. Es hörte wieder auf, wenn dieser seinen Kopf unmerklich hob und nach oben sah. „Die nie ausbleibende Verblüffung und der Stolz seines Herrn dürften für den Klugen Hans höchste wirksame Verhaltensverstärkungen gewesen sein.“[7] Die Redlichkeit des Besitzers stand außer Frage.

Mit 'digital' wird im Beispiel die Mitteilung der Rechenaufgabe bezeichnet. Der Blick auf den Huf und die Kopf- und Augenbewegung sind 'analoge' Mitteilungen. Das unmerkliche Zusammenspiel digitaler und analoger Mitteilungen ist von Rosenthal in Experimenten – Rosenthal-Effekt genannt – zwischen Menschen und Tieren





Kommunikation

5 Axiome der Kommunikation

nachgewiesen worden. Dass auch zwischen Menschen subtile und höchst wirksame analoge Kommunikationen mitspielen, hat seine experimentelle Forschung ebenfalls bestätigt.

Die Bezeichnungen 'digital' bzw. 'analog' werden von den Autoren auch mit den Merkmalen künstlicher Kommunikationssysteme verdeutlicht. Ein Digitalrechner ist eine arithmetische und logische Maschine, mit der alle denkbaren Wahrheitsfunktionen durch Kombination von Alles-oder-nichts-Impulsen dargestellt werden können. Dies ist u. a. von Wichtigkeit für die Bearbeitung und Auswertung datenbasierter Informationen. Eine analoge Rechenmaschine, z. B. der aus der Mode gekommene Rechenschieber, kann derartiges nicht leisten. Damit lassen sich z. B. keine negativen Größen darstellen.

„Es besteht kein Zweifel, dass die meisten, wenn nicht alle menschlichen Errungenschaften ohne die Entwicklung digitaler Kommunikation undenkbar wären. Das gilt ganz besonders für die Übermittlung von Wissen von einer Person zu anderen und von einer Generation zur nächsten.“

Die digitale Kommunikation umfasst komplexeres, vielseitigeres und abstrakteres Material, als die analoge. Die logische Syntax als Mittel der Eindeutigkeit gibt es nur in digitalen Kommunikationen. Die Analogiesprache bzw. alles was nonverbal, auch zeichnerisch kommuniziert wird, besitzt derartige Eigenschaften nicht. Sie ist mehrdeutig, sie muss in jeder Situation neu interpretiert werden. Es gibt Tränen des Schmerzes und Tränen der Freude, eine geballte Faust kann Drohung oder Selbstbeherrschung bedeuten, ein Lächeln Sympathie oder Verachtung ausdrücken. Die Analogiesprache gibt keine Hinweise darauf, welche Bedeutung gemeint ist. Mit analogen Elementen werde häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene.

Die Autoren formulieren zusammenfassend:

„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber der für eindeutige Kommunikationen erforderlichen logischen Systeme.“





Symmetrisch oder komplementär

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.“ Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder darauf, dass sie diese gleichrangig oder nicht gleichrangig gestalten. Die unterschiedlichen Beziehungsmuster steuern auch ihre Kommunikation. Gleichrangige Beziehungen bezeichnen die Autoren als 'symmetrisch', nicht gleichrangige als 'komplementär'. In Beziehungen unter Gleichrangigen (Freunden, Ehepartnern, Kollegen, Nachbarn ...) wird überwiegend symmetrisch kommuniziert. In Beziehungen zwischen nicht gleichrangigen Gesprächspartnern (Eltern-Kind, Vorgesetzter-Untergebener, Arzt-Patient, Lehrer-Schüler ...) überwiegen komplementäre Kommunikationsformen. Welche Kommunikationsform jeweils wirksam ist, lässt sich in der Praxis – vor allem bei Ehepaaren – nicht immer eindeutig identifizieren. Auch Fachleute kommen zu unterschiedlichen Bewertungen über die zutreffende Kommunikationsform.

Jede Kommunikationsform hat ihre eigenen Merkmale. In symmetrischen Kommunikationen streben die Partner, während sie sich aufeinander beziehen, nach gleichwertiger Aktivität im Gesprächsablauf und nach inhaltlich gleichwertigen Mitteilungen. Dies kann in beruflichen, wie in privaten Kommunikationen beobachtet werden, wenn es z. B. darum geht, gemeinsam eine Aufgabe bzw. ein Problem zu lösen.

Innerhalb komplementärer Kommunikationen unterscheiden sich die Partner durch den Grad ihrer jeweiligen Aktivität im Gespräch und die Art ihrer Mitteilungen. Sie ergänzen sich durch ihr jeweils aktives oder passives Kommunizieren und durch die ausgeprägten bzw. blassen Mitteilungen, die sie zum Thema beitragen. Die Autoren behaupten, dass die komplementäre Kommunikation in Familien zwischen den Erwachsenen vorherrsche.

Zu den vielen Facetten von symmetrischen bzw. komplementären Kommunikationen merken die Autoren noch an:

„Eine sehr verschiedene Situation ergibt sich im Bereich symmetrischer und komplementärer Interaktionen, wenn eine Mitteilung die Beziehung gleichzeitig als symmetrisch und komplementär definiert.“[11]

Dies sei die häufigste und wichtigste Art, in der dann Unvereinbarkeiten in der Kommunikation entstehen.

Ferner sei zu bedenken, dass sowohl die symmetrische als auch die komplementäre Kommunikation ihr je charakteristisches Konfliktpotential habe. In symmetrischen Kommunikationen sind die Partner um Anerkennung ihrer Gleichwertigkeit bemüht. Darin steckt die Tendenz zu mehr als gleicher Gleichheit und die Gefahr von mehr oder weniger offenen Konflikten. Symmetrische Beziehungen, bzw. Kommunikationen können dann ihre Stabilität verlieren. Im Wesentlichen gelte jedoch:

„In einer stabilen symmetrischen Beziehung sind die Partner imstande, den anderen in seinem Sosein zu akzeptieren, was zu gegenseitigem Respekt und Vertrauen in den Respekt des anderen führt ...“

Komplementäres Kommunizieren zwischen Eltern und Kindern ist für Kinder im Frühalter lebenswichtig. Wird es auch noch unter Erwachsenen praktiziert, so schränkt sie die Möglichkeiten ein, sich zu entwickeln. In stark ausgeprägten komplementären Kommunikationen erlebt der schwächere Partner sich immer wieder als minderwertig. Auf seine blassen Mitteilungen und seine Passivität reagiert der aktivere Partner dominant. Die Partner bestätigen sich gegenseitig nicht – wie dies in symmetrischen Kommunikationen der Fall ist. Die Beziehung wird nicht optimiert, sondern sie stagniert. Es entstehe eine pathologische Atmosphäre mit Nachteilen für alle Beteiligten.

Symmetrisch bzw. komplementär verstehen die Autoren – wie auch die anderen Axiome – als heuristische Prinzipien. Heuristische Prinzipien sind Annahmen, bzw. problemlösende Hypothesen für wissenschaftliche Projekte. Im vorliegenden Fall soll mit diesen Axiomen die menschliche Kommunikation erforscht werden.





♣ Die fünf Axiome (Allgemeine These)

Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf.

Paul Watzlawick stellte 5 Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

- ♣ Man kann nicht nicht kommunizieren
- ♣ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
- ♣ Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
- ♣ Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten
- ♣ Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.

"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

Praktisches Beispiel:

Ein Beispiel wäre eine Frau im Wartezimmer eines Arztes, die die ganze Zeit nur auf den Boden starrt. Zunächst könnte man annehmen, sie würde nicht kommunizieren. Dennoch tut sie es, indem sie den anderen Wartenden nonverbal mitteilt, dass sie keinerlei Kontakt möchte.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

"Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt."

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln. Der Beziehungsaspekt gibt Aufschluss darüber, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Bezüglich der Übertragung auf die Kommunikationssituation lässt sich sagen, dass es keine rein informative Kommunikation gibt. Jede Äußerung enthält eine Beziehungsaussage. z.B.: "Sie haben aber eine schöne Perlenkette. Ist die echt?" Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst.

- 👉 Bestätigung (die Aussage wird als Kompliment verstanden)
- 👉 Verwerfung (die Aussage wird fallen gelassen, da sie als negativ empfunden wurde)
- 👉 Entwertung (der Sprecher und seine Aussage werden entwertet)

Wenn eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen wird kann dies eine gestörte Kommunikation zur Folge haben,

Praktisches Beispiel:

Peter wertet in einer Diskussion die Argumente von Stefanie ab, weil er sie nicht leiden kann.



3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

"Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt."

Auch hier lassen sich Regeln festhalten:

- 📌 Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur
- 📌 Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette)
- 📌 Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt.



Praktisches Beispiel:

Eine Ehefrau beschwert sich, ihr Mann würde sich ständig zurückziehen. Der Mann jedoch weist darauf hin, dass er sich nur zurückziehe, weil seine Frau ständig an ihm herumnörgelt. Die Frau nörgelt also und der Mann zieht sich zurück. Weil er sich zurückzieht, nörgelt sie. Man sieht, dass es sich um einen Teufelskreis handelt.

Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung, passiert meistens dann auch genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit hat (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).

4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

In der Kommunikation gibt es zwei Möglichkeiten Objekte darzustellen. Zum einen kann man sie durch die Analogie (z.B. eine Zeichnung) ausdrücken oder dem Objekt einen Namen geben. Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken,...) teilen etwas mit.

- 📌 **Digital:** Inhaltsaspekt einer Nachricht, es wird komplexes Wissen übermittelt. Logische Verknüpfungen und Negationen lassen sich ausdrücken
- 📌 **Analog:** Beziehungsaspekt einer Nachricht, wesentlich älter.

Die digitale Kommunikation verfügt über eine komplexe und logische Syntax, entbehrt aber auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik. Die analoge Kommunikation verfügt über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen, entbehrt aber einer Syntax, die eine eindeutige Definition der Natur von Beziehungen leisten könnte. Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene.

Es gibt Tränen des Schmerzes und der Freude und ein Lächeln kann Sympathie oder Verachtung ausdrücken. Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Durch mögliche Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

Beispiel:

Ein Küsschen, dass ein Kind von seinen Eltern bekommt, kann heißen: „*Wir mögen dich sehr gerne!*“, oder auch „*Lass uns bitte jetzt in Ruhe!*“



5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

"Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht."

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei im Unterschied der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit).

- 📌 Sind die Kommunikationsabläufe symmetrisch, so handelt es sich um 2 gleichstarke Partner, die nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden streben. Man könnte es auch ein "spiegelhaftes Verhalten" der Partner nennen.
- 📌 Sind die Abläufe komplementär gibt es immer einen "superioren" und einen "inferioren" Partner. Die Partner ergänzen sich in ihrem Verhalten.

Eine Störung liegt dann vor, wenn es zu einer symmetrischen Eskalation kommt, d.h. die Partner versuchen sich gegenseitig *"auszustechen"*. Eine sehr starre Komplementarität findet man in Mutter-Tochter-Beziehungen. Die Individuen in der Mutter-Tochter-Beziehung sind unterschiedlich, auch hier gibt es einen primären und einen sekundären Partner. Diese Beziehung ist allerdings auf gesellschaftlichem und kulturellen Kontext zu sehen, es geht nicht darum sie mit *"stark-schwach"*, *"gut-schlecht"* etc. zu verknüpfen, denn der eine Partner drängt den anderen nicht in seine Stellung, sondern sie stehen in einem Wechselverhältnis, sie ergänzen sich gegenseitig. Das Verhalten des einen Partners bedingt das des Anderen und umgekehrt.

Daraus entstehen häufig paradoxe Handlungsaufforderungen. Entweder es kommt zu sogenannten *"Doppelten Botschaften"* (z.B. nonverbal etwas anderes ausdrücken als man sagt) oder zu paradoxen Voraussagen. Ein Beispiel: (A) bekommt einen roten und grünen Pullover von (B) geschenkt. Er zieht den roten an. (B) unterstellt, dass ihm der grüne dann ja nicht zu gefallen schien. Hätte (A) den grünen zuerst angezogen, wäre das selbe passiert. Egal was (A) gemacht hätte, wäre falsch gewesen.

Diese Situationen entstehen dann, wenn zu viele Probleme da sind, diese nicht gelöst werden können oder die Lösung das Problem selbst ist. (Wenn die Lösung selbst das Problem darstellt, verschlimmert sich die Lage, wenn keine oder eine falsche Lösung versucht wird bzw. wenn mehr von der falschen Lösung probiert wird.) Hierbei sind Paradoxien, Verleugnung oder eine Utopievorstellung unangemessene Lösungsversuche.

- 📌 Verleugnen bedeutet, dass das Bestehen von Problemen verleugnet wird, diejenigen, die auf das Problem hinweisen, werden entwertet.
- 📌 Werden unmögliche Lösungen für möglich gehalten, handelt es sich um das Utopiesyndrom. Der Betreffende schiebt alles auf die eigene Unzulänglichkeit, nicht aber auf die Unerreichbarkeit des Ziels. Dabei werden bewährte Lösungen nicht aufgegriffen und es kommt zu Pseudoproblemen.

🐾 Watzlawick formulierte 4 Schritte zur Problemlösung:

- 📌 Zunächst muss das Problem definiert werden. Hierbei muss zwischen echten und Pseudoproblemen natürlich unterschieden werden.
- 📌 Der zweite Schritt ist, die bisherigen Lösungsversuche zu untersuchen und zu sehen, ob die Probleme nicht durch Fehllösung entstanden sind.
- 📌 Darauf folgt die Formulierung von Zielen bzw. Lösungen. In diesem Schritt sollte man Utopien und vage Lösungen natürlich nicht berücksichtigen.
- 📌 Zu guter Letzt werden die Planungen durchgeführt.

