

Karl Kretzmer

---

Analyse und Gestaltung  
dynamischer Prozesse

# Das Apriori-Prinzip

---

Eine induktive Methode

Bibliografische Information der deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2019 Karl Kretzmer  
Herstellung und Verlag:  
BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 9783749469932

# Inhalt

## Vorwort

### I. Das Apriori-Prinzip

1. Das Aposteriori-Prinzip
2. Das Apriori-Prinzip

### II. Das Apriori-Modell

1. Die Access-Kennung
2. Die Abschnitte
3. Die sechs Phasen einer Problemlösung
  - 3.1. Die sechs Phasen – Erläuterung
  - 3.2. Die Leitfragen
4. Die vernetzte Anordnung der sechs Lösungsphasen
  - 4.1. Die empirische Herleitung des Verlaufsschemas
  - 4.2. Das vernetzten Verlaufsschema – grafische Darstellung
  - 4.3. Das vernetzten Verlaufsschema – tabellarische Darstellung
5. Die Prozessdynamik
  - 5.1. Die Aktionen
  - 5.2. Die dynamisierende Struktur
  - 5.3. Erläuterung zu den Lösungsschritten

### III. Die Apriori-Methode

1. Die Aktionen
2. Das Apriori-Schema
3. Die Kontroll- und Hilfsfunktionen
  - 3.1. Die sechs Leitfragen
  - 3.2. Das innere Bezugssystem
  - 3.3. Die Access-Kennung
  - 3.4. Die Lösungsabschnitte

### IV. Motivation und Motivieren

1. Das Apriori Motivations-Modell
  - 1.1. Motivation
  - 1.2. Demotivation
2. Die Apriori Motivations-Methode
  - 2.1. Motivieren = externe Prozessbegleitung
  - 2.2. Demotivieren
3. Die Apriori Übersichtstabelle
4. Die Apriori-Technik in Präsentation, Rhetorik Performance und Werbung
  - 4.1. Der Inhalt
  - 4.2. Motivation der Rezipienten (f/m)
  - 4.3. Anforderungen an die Darstellung
  - 4.4. Zusammenfassung
  - 4.5. Tabelle Choreographie darstellender und appellativer Formate

# Vorwort

„Alles Leben ist Problemlösen.“ (K. Popper)

Kleine Dinge wie

Hände waschen – putzen – abends weggehen – Auto fahren –  
Mails checken – Nachrichten hören – ins Kino gehen ...

Und große Dinge wie

Entscheidungen treffen – Konflikte lösen –  
Ergebnisse präsentieren – Abläufe organi-  
sieren – komplexe Zusammenhänge erfassen –  
Konzepte entwickeln ...

Hinter jeder Handlung steckt ein Problem, das gelöst werden will.

Und genau so, wie man – in Anlehnung an Watzlawicks bekannten Slogan – nicht nicht-kommunizieren kann, kann man auch nicht nicht-handeln und nicht nicht-Problem-lösen.

Die „Apriori-Methode“ ist eine neue Form des Problemlösens. Heißt das, dass man jedes Problem der Welt mit der Apriori-Methode „richtig“ lösen kann? Nein. Aber sie ist auf alle Probleme oder Konflikte anwendbar. Sie ist eine Leitlinie oder ein Handlungsplan, ein allgemeines Lösungsmuster, das in sich stimmige Lösungen konstruiert.

Einerseits besteht ein großer Bedarf nach einem guten Gerüst, nach einer induktiven Methode für jede Form der Problembewältigung. Auf der anderen Seite sind induktive Methoden verpönt und nicht belastbar, weil sie nicht wissenschaftlich sind. Die „Apriori-Methode“ vermittelt zwischen diesen beiden

Positionen, weil sie einerseits pragmatisch anwendbar ist und den Bedarf erfüllt und andererseits dem wissenschaftlichen Objektivierungs-Anspruch nachkommt, weil sie von Grund auf logisch konstruiert ist. Eine sich selbst kontrollierende Methode, mit der sich für jedes Problem eine über das Subjektive hinausweisende „objektive Lösung“ findet.

Die Veröffentlichung gliedert sich in:

- I. Das Apriori-Prinzip
- II. Das Apriori-Modell
- III. Die Apriori-Methode
- IV. Motivation und motivieren

## Die einzelnen Kapitel

Das Kapitel I „**Das Apriori-Prinzip**“ gliedert sich in zwei Teile:

1. Das Aposteriori-Prinzip
2. Das Apriori-Prinzip

Im 1. Teil wird beschrieben, wie in unserer Gesellschaft Probleme nach dem eingeschliffenen Muster des Aposteriori-Prinzips gelöst werden. Das Aposteriori-Prinzip besagt, dass in unkontrollierter Induktion Ideen, Konzepte, Hypothesen entwickelt werden, die dann hinterher in einem öffentlichen Forum angenommen oder verworfen werden. Heißt: Problemlösen ist zunächst subjektiv und wird erst in einem zweiten Schritt objektiviert. Das ist ein Ablaufschema, das uns allen durchaus geläufig ist.

Weil die Objektivierung aber längst nicht immer gelingt, bleiben Problemlösungen zuweilen subjektiv-willkürlich. Mit der Konsequenz, dass so nicht die *besten* Lösungen, sondern nur *die* Lösungen auf den Tisch kommen, die entsprechend der Persönlichkeit von Individuen (Veranlagung, Sozialisation, Weltbild etc.) wünschenswert und vorstellbar sind.

Dem Aposteriori-Prinzip wird im 2. Teil mit dem **Apriori-Prinzip** die „neue Objektivität“ entgegengestellt. Ein Perspektivwechsel. Der Prozess selbst bekommt ein Mandat. Im Vordergrund steht, dass der Prozess sich optimal entfaltet und das Subjekt die Lösung nicht bestimmt, sondern sich in den Lösungsprozess integriert.

Das in Kapitel II dargestellte **Apriori-Modell** kann als *induktives Grundlagenmodell* bezeichnet werden, weil es nicht von willkürlich gesetzten Postulaten ausgeht, sondern einzig und allein von der Definition des Begriffs „Problemlösen“ selbst:

Problemlösen = die *Veränderung* – eines *Ist-Zustands* – in einen *Soll-Zustand* – durch ein *denkendes* – und *handelndes* Subjekt.

Das Apriori-Modell zeigt, wie Prozesse idealerweise strukturiert sein müssten, damit sie ihr kreativ innovatives Potential entfalten.

Im Kapitel III wird aus dem Modell die **Apriori-Methode** abgeleitet. Sie ist eine logisch konstruierte induktive Anleitung für Problemlösen mit allgemeiner Gültigkeit.

Mit der Apriori-Methode lassen sich Prozesse

- analysieren,
- strukturieren
- präsentieren.

Sie funktioniert

- ✓ sowohl bei didaktischer und therapeutischer Arbeit
- ✓ als auch auf der Ebene betrieblicher und politischer Gestaltung
- ✓ als auch bei kreativ schöpferischer Arbeit.

Heißt:

- in Forschung und Lehre
- in kreativen und gestalterischen Berufen
- in Therapie und Moderation
- in Entwicklung und Konstruktion
- in Betrieben
- in Verwaltung und Organisation

Ziel ist es, Prozesse zu analysieren und zu strukturieren und

- sie als Ganzes anzuschauen
- innerhalb der eigenen Parameter auf völlig neue Ideen zu kommen



- im Sinne von Picasso zu *finden* und nicht zu *suchen*
- die eigene Professionalität voll zur Geltung zu bringen
- Ideen konsequent zu Ende zu denken
- Fragmente alter Strukturen zu erkennen und an neue Konzepte anzupassen
- herauszufinden, welches Problem wirklich gelöst werden soll
- zu verhindern, dass Trends, Gags, Schlagwörter, Neuheiten, „musts“ and „shoulds“ ... Prozesse steuern

Einzigste Voraussetzung ist die Bereitschaft, immer wieder nach präziser Begrifflichkeit zu suchen und vorläufige Ergebnisse so lange mit dem System abzugleichen, bis die einzelnen Aspekte ein in sich stimmiges, harmonisches Ganzes ergeben.

In diesem Kapitel finden sich Grafiken, Arbeitsblätter und Vorlagen zur Anwendung der Methode.

Kapitel IV: **Motivation und motivieren**. Mit dem prozessindizierenden Ansatz, der als Bereitschaft des Individuums, sich in einen Prozess zu integrieren, definiert wird, ist bereits ausgedrückt, was im Apriori-Modell unter **Motivation** zu verstehen ist. So wie der Prozess sich phasenweise entfaltet, steigt auch das Subjekt phasenweise in das Geschehen ein. Das Apriori-Modell geht davon aus, dass Motivation immer da ist, sie nur nicht immer verfügbar ist, weil das Individuum auf der Reise von der Wahrnehmung bis zur Lösung eines Konflikts irgendwo aussteigt.

**Motivieren** ist eine didaktische Technik, die durch das Setzen entsprechender Impulse dem Subjekt die Integration in den Prozess ermöglicht.

Motivieren zielt keinesfalls darauf ab, Individuen manipulativ zu beeinflussen, sondern darauf, das Zusammenspiel von Individuen mit einem äußeren Prozessgeschehen positiv zu gestalten.

Präsentationen, Rhetorik, Performance oder Werbung arbeiten mit allen drei Techniken:

- Mit der Apriori-Methode wird das Thema inhaltlich bearbeitet.
- Das Apriori-Motivationsmodell zeigt für die einzelnen Darstellungsphasen, welche Aktivitäten aufseiten eines Publikums, das sich aktiv mit einem Thema auseinandersetzt, erforderlich sind.
- Die Motivationsmethode zeigt, welche formalen Impulse (technische Hilfsmittel / Gestaltung der Folien / Mimik, Gestik, Sprache) und welche didaktischen Impulse in den einzelnen Phasen gesetzt werden müssen, um die Auseinandersetzung des Publikums mit dem Thema optimal zu unterstützen.

Hinweis: Die Darstellung und fundierte Begründung eines Modells und einer komplexen Methode fällt naturgemäß immer etwas umfangreicher aus. Denjenigen, die weniger an der grundlegenden Theorie interessiert sind und eher eine umsetzbare Gebrauchsanweisung suchen, sei empfohlen, ein wenig in der Darstellung des **Apriori-Modells** zu stöbern, zu versuchen dessen Logik zu verstehen, dann aber das **Apriori-Schema** und die Kurzanleitung (S. 58 ff.) bzw. die **Apriori-Übersichtstabelle** (S.92) aufzuschlagen, damit zu experimentieren und sich nach Bedarf in den Erläuterungen Hilfe zu holen.

# I. Das Apriori-Prinzip

Zur Begründung einer induktiven Methode

## Prolog

Wenn man eine unbekannte Landschaft erkundet, kann man nicht wissen, ob man „richtig“ oder „falsch“ geht. Alle Wege sind möglich. Irgendeinen Weg muss man gehen. Eine Entscheidung wird gefällt, eine Setzung, die mehr oder weniger willkürlich ist.

Man handelt induktiv<sup>1</sup>. Um ein Wissen vom Ganzen zu bekommen, geht man Wege, sammelt Einzelheiten, beachtet das Besondere, ohne genau zu wissen, welche Bedeutung ihm im Gesamten zukommt. Das weiß man hinterher – Aposteriori.

Wenn man eine Karte hat, in der Besonderheiten eingetragen sind, kann man sich orientieren, kann man das, was man wahrnimmt, mit der Karte abgleichen bzw. die Karte überprüfen. Jetzt handelt man deduktiv. Mit der Deduktion wird der Wahrheitsgehalt einer Theorie überprüft.

Wenn man bei der Erkundung einer Landschaft ein Wissen von den Himmelsrichtungen hat, bedient man sich bereits einer Methode (siehe auch S. 34) – in diesem Fall der Navigation. Immer noch können unüberwindliche Flüsse, Gebirge oder Schluchten einem den Weg verstellen. Aber man hat bereits – Apriori – eine Orientierung. Die Anwendung der Methode garantiert kein sicheres Ankommen, aber sie gibt dem Fortkommen eine Richtung und verhindert, dass man im Kreis geht.

Induktive Methoden oder Handlungsmodelle sind Regeln, an die man sich halten kann, wenn man unbekanntes Gelände

---

<sup>1</sup> Induktive Prozesse sind solche, in denen ich das Konkrete vorfinde und daraus eine abstrakte Theorie, eine allgemein gültige Behauptung entwickle. Beispiel: der kürzeste Weg von Frankfurt nach Mailand führt über den St. Gotthard-Tunnel. Weil aber in Zürich abends oft Stau ist, ist der Weg über den St. Bernardino evtl. schneller.

betritt. Einige sind glatter Humbug, wie etwa „Murphys Law“, demzufolge ein Marmeladebrot, das auf den Boden fällt, mit größerer Wahrscheinlichkeit auf die Marmeladenseite fällt. Andere sind treffsicher und hilfreich: die „AIDA-Formel“ aus der Werbung, die „forming-storming-norming-performing-Formel“ aus der Teambildung, das „vier-Ohren-Modell“ oder der Merksatz: „never canhge a winning team“.

## Der Konflikt

Das kreativ tätige Individuum der Postmoderne lebt in der paradoxen Situation, dass es ständig aufgefordert ist, einerseits aus seinem subjektiven Bewusstsein (Wissen, Erfahrung, Beobachtung, Intuition, Gefühl ...) heraus induktiv zu handeln – und dabei möglichst genial und kreativ zu sein. Und andererseits sollte es doch alles richtig machen.

Es lebt in der ständigen Angst, hinterher (deduktiv) an Erkenntnissen gemessen zu werden, die es – Apriori – nicht hatte und nicht haben konnte, weil sie erst im Nachhinein – Aposteriori – aus dem Prozess selbst gewonnen wurden.

Handeln, als ob man wüsste, verantwortet werden, als ob man gewusst hätte. Induktiv, kreativ tätig sein und doch den deduktionistischen Qualitätsansprüchen gerecht zu werden – das ist **die** Herausforderung des gestaltenden Menschen in der modernen Lebens- und Arbeitswelt.

## Der subjektive Faktor

Problemlösen kann dann zum Problem werden, wenn Analysen, Entscheidungen, bestimmte Formen der Darstellung weitreichende Konsequenzen haben. Man ist aufgefordert, *gute*

Lösungen zu finden – aber eigentlich ist einem nie beigebracht worden, wie das geht.

Lösungen kommen oft in einer Art Reflex zustande! *Spontan*. Subjekt-zentriert. Man wird mit einem Problem konfrontiert und im Bruchteil einer Sekunde ist alles zugleich da: Eine Beurteilung entsteht; eigene Erfahrungswerte werden abgescannt; Konzepte werden entwickelt; eine Idee entsteht, wie man es machen könnte; Ursachen werden erfasst ... und dann handeln wir.

Diese spontanen Lösungsbewegungen sind natürlich abhängig von eigenen Veranlagungen und davon, wie die Welt wahrgenommen<sup>2</sup> wird.

Im Prototyp des Machers (f/m), der aus einer Mischung aus Enthusiasmus, Fachkompetenz, Charisma und Intuition agiert, scheint die Ambivalenz subjektiven Handelns aufgehoben. In den Machern haben wir jene Persönlichkeiten vor uns, die uns glauben machen, dass Probleme vor allem aus der subjektiven Perspektive gelöst werden. Aus seinem eigenen Orbit heraus zu handeln und subjektiv eigenwillige Entscheidungen zu treffen, erscheint nicht nur legitim, sondern sogar erstrebenswert. Subjektivität steht für Dynamik, Potenz, Bewegung, Entwicklung. Aber sie bringt andere auch um das Vergnügen, sich Prozesse anzueignen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. (Siehe auch S. 84 f.)

Und nicht alle, die sich für genial halten, sind es auch. Denn wie man weiß, ist das Leben kompliziert, Irritation ist häufig und

---

<sup>2</sup> Sehr lustig hierzu der Selbsttest zur selektiven Wahrnehmung von Daniel J. Simons (auf YouTube) oder auch das Experiment „Der Mord im Hörsaal“, das schon 1901 an der juristischen Fakultät Göttingen durchgeführt wurde und die Überzeugung von der Objektivität der Wahrnehmung gründlich in Frage stellte.

Genie ist selten. Oft schimmert da etwas durch – in einer Interpretation, in einem Konzept, in der Art, wie Dinge angegangen werden: eine persönliche Einstellung, ein bestimmtes Denken, eine Weltsicht.

Bis zu einem gewissen Grad lebt jeder in seiner eigenen Wirklichkeit und handelt aus seinem eigenen Weltverständnis heraus. Analysen, Ideen, Konzepte, Entscheidungen sind so mittelmäßig oder genial, wie der Kopf, dem sie entspringen sind.

## Subjektiv eindimensionales Problemlösen

Darüber hinaus scheint bei Lösungsprozessen deren subjektive Beeinflussung strukturell angelegt zu sein. Ein Umstand, der nur wenig Beachtung findet.

Probleme werden meistens linear gelöst. Heißt: es wird entweder der Lösungsweg in Form von Konzepten und/oder Strategien festgelegt (Frage: Wo kommen die her?), um eine Lösung zu erzielen, oder die Lösung wird festgelegt in Form von Zielen, angestrebten Ergebnissen und Lösungen (Frage: Wo kommen die her?) und der beste Lösungsweg gesucht. Eine der beiden Variablen wird fixiert, um die andere zu ermitteln.

Beide Variablen frei zu halten und den Prozess in einer dynamischen Dialektik sich entwickeln zu lassen, scheint kompliziert zu sein. (Siehe auch S. 33) Überspitzt ausgedrückt werden Probleme nicht gelöst, sondern Lösungen werden von vorn herein subjektiv festgelegt.