

Jede gute Ärztin, jeder gute Arzt wird Ihnen bestätigen, dass die richtige Diagnose die zentrale Erfolgsvoraussetzung für eine erfolgreiche Therapie ist. Wenn in der Diagnose/Analyse schon Fehler gemacht werden, gibt es mit Sicherheit Fehler und Schäden für die Gesundheit des Patienten. Je treffsicherer ein Arzt diagnostiziert/analysiert, umso erfolgswirksamer ist seine Behandlungsmethode für seinen Patienten.

Ohne sorgfältige und methodisch richtige Analyse darf nicht geplant und nicht gehandelt werden. Die Unsicherheitsfaktoren ufern sonst in Unwägbarkeiten aus.

Analyse bewirkt einen Kreativitätsschub für gute Pläne

Außerdem bringt eine gute Analyse die folgenden Pläne automatisch einen großen Schritt voran. Dies bestätigt sich immer wieder bei den HelfRecht-Planungstagen: Die Teilnehmer sind regelmäßig äußerst verblüfft, welchen „Kreativitätsschub“ eine gründliche Analysearbeit bei ihnen auslöst. Doch auch hier liegt das Erfolgsgeheimnis in der Schriftlichkeit. Im Festhalten und im Ordnen der Gedanken. Nicht im Gehirn, sondern auf dem Papier.

Fazit: Erfolgreiches Denken ist systematisches, schriftliches Denken. Es beginnt stets mit der Analyse. Dann gilt es, die Ziele methodisch richtig zu beschreiben. Als Drittes wird mit der Vorgehensplanung der Weg zum Ziel geplant. Erst dann kann es an die Arbeit gehen, können die Pläne realisiert werden. Denn jetzt ist der Weg zum Ziel systematisch bedacht und hat eine hohe Treffsicherheit und Erfolgsaussicht.

„methodik“ 6/2001, Manfred Helfrecht

Probleme systematisch angehen: Nur selten ist die erstbeste Lösung tatsächlich auch die beste Lösung

6

Problemlösungen scheitern häufig an zwei Punkten: Zum einen wird das Problem nicht gründlich untersucht, zum anderen nicht nach der wirklich besten Lösung gesucht. Das Instrument der Zielfindung hilft bei beidem.

Auf unserem privaten und beruflichen Lebensweg treffen wir immer wieder auf Schwierigkeiten, auf Hindernisse, auf Stolperfallen. Nicht alles, was wir tun, gelingt uns gut – häufig genug produzieren wir Fehler und Mängel. Die meisten Fehler können wir relativ schnell und leicht beheben, viele Probleme sofort aus der Welt schaffen. Sobald allerdings die Sache ein wenig komplexer wird, besteht die Gefahr, dass wir viel Zeit und Energie investieren, ohne aber das Problem selbst zu beseitigen.

Woran liegt das? Warum arbeiten wir manchmal mit großem Aufwand an der Fehlerbeseitigung oder Problemlösung, um dann ernüchtert erkennen zu müssen, dass wir trotz aller Aktivitäten letztlich nichts erreicht haben?

Meist liegt es daran, dass wir uns mit dem Problem und seiner Lösung nicht intensiv genug auseinandergesetzt haben. Wer sofort die Ärmel hochkrepelt und daran geht, das Hindernis zu beseitigen, übersieht vielleicht manches, was für die Lösung wichtig oder notwendig wäre. Sinnvoll ist es deshalb, zunächst mit etwas Abstand über den besten Weg zur Beseitigung des Hindernisses nachzudenken.

Untersuchen Sie erst das Problem (-Z)

Um eine gute Lösung zu finden, muss zunächst einmal der Mangel sorgfältig untersucht und beschrieben werden – ein Ziel sollte stets aus dem zu verändernden Zustand heraus entwickelt werden. Im HelfRecht-System gibt es hierfür den Be-

griff Minus-Zustand (kurz: -Z): Dieses -Z bezeichnet den Mangel, das Problem, also den aktuellen Ausgangszustand, den Sie verändern, genauer gesagt verbessern möchten.

Für diese Analyse des -Z sollten Sie Ihr Problem unter verschiedenen Aspekten gründlich durchdenken, am besten schriftlich auf drei einzelnen Blättern:

1. **Problembeschreibung:** Was ist das Problem? Wie äußert sich der Fehler oder Mangel? Welche Auswirkungen hat das für wen? Wie gravierend sind die Folgen?
2. **Auslöser:** Welche Ursachen hat dieser aktuelle Minus-Zustand? Was hat zu diesem Fehler geführt, das Problem ausgelöst? Welche Handlungen, welche Versäumnisse sind ursächlich? (Gehen Sie hierbei in die Tiefe – nicht immer ist der scheinbar offensichtliche Auslöser auch der tatsächliche Grund.)
3. **Gefahren:** Was könnte geschehen, wenn das Problem nicht beseitigt wird? Welche Gefahren drohen welchen Personen? Was bedeutet das für Sie, für Ihr Unternehmen?

Beschreiben Sie die Problemlösung (+Z)

Aus Ihren Antworten auf diese Analysefragen werden sich bei Ihnen automatisch erste Gedanken für die Lösung des Problems entwickeln. Doch bevor Sie drangehen, diese Anregungen sofort in die Tat umzusetzen, sollten Sie noch einen weiteren methodischen Schritt gehen: Beschreiben Sie, wie Sie sich die Problemlösung vorstellen. Also den erreichten positiven Zustand (+Z) als das genaue Gegenteil des jetzigen Minus-Zustandes. Denn erst, wenn Sie das Ziel für Ihren Problemlösungsprozess genau definiert haben, können Sie diesen Prozess auch tatsächlich planen, also Mittel und Maßnahmen festlegen, um das Problem aus der Welt zu schaffen.

- **Beschreibung des +Z:** Wie sieht die ideale Lösung Ihres Problems aus? Was hat sich dadurch verändert, verbessert?

Welchen Nutzen bringt das für welche Personen? Und für Sie, für Ihr Unternehmen?

Problem erkannt, Lösung gefunden – an dieser Stelle endet meist das Nachdenken, und das Handeln beginnt. Häufig aber geben wir uns zu schnell zufrieden, greifen unbedacht nach dem ersten Strohalm, um ein Problem zu lösen. Wir fixieren uns auf die erstbeste Idee, anstatt darüber nachzusinnen, ob nicht eine andere Lösung das Problem noch besser beseitigen könnte – schneller, günstiger, effizienter, dauerhafter, ...

Suchen Sie nach Lösungsalternativen

Nicht immer nämlich ist die erste Idee auch die beste. Suchen Sie deshalb nach alternativen Zielen, die Ihr Problem vielleicht noch wirkungsvoller lösen. Versuchen Sie, mindestens drei unterschiedliche Lösungsvarianten zu entwickeln (+Z1 bis +Z3 oder mehr):

- Formulieren Sie für jede +Z-Variante jeweils ein „Zielfoto in Worten“, also so, als ob Sie den angestrebten Lösungszustand bereits erreicht hätten.
- Beschreiben Sie Ihre Lösungsvarianten messbar, überprüfbar – also mit Zahlen, mit konkreten Formulierungen. Das hilft Ihnen, sich für die beste Lösung zu entscheiden. Und beim späteren Umsetzen können Sie durch diese konkreten Aussagen gut erkennen, wie Sie auf dem Weg zum Ziel vorankommen oder wann Sie es schließlich erreicht haben.
- Vermeiden Sie bei der Beschreibung Ihrer Lösungen Negativwörter wie „nicht“, „nicht mehr“, „kein“ und ähnliche. Wenn Sie schreiben, was Sie nicht mehr haben wollen, richten Sie Ihre Gedanken und Emotionen unweigerlich rückwärts auf den Minus-Zustand, der Sie stört. Sagen Sie stattdessen klar, was Sie erreichen wollen. Verwenden Sie positive, motivierende Formulierungen und konzentrieren Sie Ihr Unterbewusstsein damit nach vorne, auf die Lösungssuche.

- Arbeiten Sie den Nutzen heraus, den Sie mit Ihren unterschiedlichen Lösungen bieten: Was haben Ihre Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter ... davon, was Ihre privaten Partner? Was bringt es für Volkswirtschaft, Umwelt oder Gesellschaft?
- Fragen Sie aber auch: Was haben Sie selbst davon? Welchen Nutzen bringt Ihnen (beziehungsweise Ihrem Unternehmen) jede einzelne Lösung?
- Verwerten Sie Denkanstöße von außen: Gespräche mit Freunden, Kollegen oder Experten können Ihnen wertvolle Impulse für eine gute Lösungssuche und Zielformulierung geben.
- Orientieren Sie sich bei Ihren Überlegungen immer wieder am Ist-Zustand (-Z) mit seinen Ursachen und Gefahren, wie Sie ihn in der Analyse erarbeitet haben: Löst die jeweilige Zielalternative die dort beschriebenen Probleme, beseitigt sie alle festgestellten Mängel?

Entscheiden Sie sich für die beste Lösung

Vergleichen Sie schließlich Ihre drei (oder mehr) Lösungsvarianten, wägen Sie sie gegeneinander ab:

- Welchen Nutzen bewirkt jede einzelne Variante – welche ist unter diesem Gesichtspunkt die beste Lösung?
- Welcher zeitliche Aufwand ist jeweils notwendig?
- Welcher Arbeitsaufwand ist jeweils damit verbunden?
- Welcher finanzielle Aufwand ist jeweils nötig?
- Welche Nachteile hat jede dieser Lösungsmöglichkeiten?
- Lassen sich bestimmte Aspekte aus den verschiedenen Varianten verknüpfen zu einer weiteren, vielleicht der besten Lösungsmöglichkeit?

- Welche Lösung ist unter Abwägung aller Gesichtspunkte Ihr Favorit?

Wenn Sie sich entschieden haben: Beschreiben Sie Ihr Ziel, also die Problemlösung, die Sie anstreben, noch einmal konkret in wenigen Sätzen. Auf dieser Grundlage können Sie dann mit einer Wieplanskizze oder einem Wieplan geeignete Mittel und Maßnahmen festlegen, mit denen Sie Ihr Problem sicher beseitigen (siehe Checklisten auf den Folgeseiten).

„methodik“ 2/2010, Christoph Beck

Checkliste Zielfindung: Legen Sie fest, was Sie durch Ihr Handeln bewirken wollen

Die Technik der **Zielfindung** ist ein erster Schritt, wenn es um das Überkompensieren von Mängeln oder um das Absichern von Zielen und Entscheidungen geht: Mit ihr legen Sie fest, was Sie genau erreichen wollen. Die Zielfindung hilft Ihnen, das Ziel Ihres Handelns noch einmal gründlich unter die Lupe zu nehmen und vor allem ganz konkret und unmissverständlich zu definieren.

Die Technik der Zielfindung im Überblick

1. Beschreiben Sie sorgfältig und ausführlich den Minus-Zustand der aktuellen Situation (-Z) mitsamt seinen Ursachen und Gefahren.
2. Formulieren Sie den erwünschten Plus-Zustand (+Z1) mitsamt dem damit verbundenen Nutzen als emotionales Zielfoto in Worten.
3. Formulieren Sie eine Alternative zu diesem Plus-Zustand (+Z2) mitsamt dem damit verbundenen Nutzen als emotionales Zielfoto in Worten.
4. Formulieren Sie eine weitere Variante des Plus-Zustandes (+Z3) mitsamt dem damit verbundenen Nutzen als emotionales Zielfoto in Worten.
5. Gönnen Sie Ihren Lösungsvorschlägen ausreichend Reifezeit. Überarbeiten und ergänzen Sie Ihre Ausarbeitungen mehrfach mit Abstand.
6. Vergleichen Sie Ihre +Z-Varianten: Wägen Sie jeweils Vor- und Nachteile ab, ebenso Aufwand und Ertrag sowie die Nutzenaspekte.
7. Entscheiden Sie sich schließlich für ein +Z, das kann auch eine Kombination aus Elementen verschiedener Varianten sein.
8. Übertragen Sie die nötigen Aktivitäten in Ihre Zeitplanung. Oder gehen Sie mit einer Wieplanskizze in die weitere Detailplanung.

Checkliste Wieplanskizze: Legen Sie fest, was Sie brauchen und was Sie tun müssen

In einer **Wieplanskizze** (= Liste der Mittel und Maßnahmen) legen Sie fest, was Sie brauchen (Menschen und Mittel) und was Sie im Einzelnen tun müssen (Maßnahmen), um an Ihr in der Zielfindung definiertes Ziel zu gelangen:

Die Technik der Wieplanskizze im Überblick

1. Legen Sie Begleiter und Ausrüstung fest (Menschen und Mittel): Wen und was brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen? Welche Kosten entstehen dabei? Welche Zeit steht zur Verfügung?
2. Legen Sie Einzelschritte und Etappenziele fest (Maßnahmen): Was müssen Sie tun, um Ihr Ziel zu erreichen? Wenn Sie jede Maßnahme mit einem „Ich werde ... (dies und jenes tun/veranlassen)“ beginnen, nehmen Sie sich selber in die Handlungsverantwortung.
3. Bereiten Sie sich auf mögliche Störungen vor: Überlegen Sie sich, was beim Umsetzen Ihrer Maßnahmen dazwischenkommen könnte – und wie Sie am besten auf eventuelle Hindernisse reagieren. Wappnen Sie sich mit „wenn, dann“-Plänen gegen unliebsame Überraschungen.
4. Überschlafen Sie Ihre Planung – Ihr Unterbewusstsein beschäftigt sich in der Zwischenzeit weiter mit dem Thema. Wenn Sie Ihre Aufzeichnungen nach ein oder zwei Tagen überarbeiten, werden Sie diese mit neuen Impulsen und guten Gedanken optimieren können.
5. Teilen Sie schließlich alle Aktivitäten, die zum Erreichen Ihres Zieles notwendig sind, auf die verfügbare Zeit auf – das ist Ihr Fahrplan zum Ziel.

Bei besonders komplexen Vorhaben hilft ein **Wieplan**, die notwendigen Mittel und Maßnahmen aus der Wieplanskizze noch detaillierter zu planen, indem jeder Punkt dieser Liste jeweils in überschaubare Einzelschritte und -maßnahmen unterteilt wird.