

**Ardeschyr Hagmaier**

**30 Minuten**

# **Problemlösungen**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-307-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Test: Wie ist es um Ihre Problemlösungskompetenz bestellt?</b>	<b>8</b>
<b>1. Entwickeln Sie ein Problembewusstsein</b>	<b>11</b>
Negatives, positives und realistisches Denken	12
Das „falsche“ Problembewusstsein	14
Das Problem als Chance	16
<b>2. Nehmen Sie das Problem unter die Lupe</b>	<b>23</b>
Schritt 1: Den Leidens-Club verlassen	24
Schritt 2: Hemmende Glaubenssätze verabschieden	27
Schritt 3: Schluss mit dem Problem-Mythos	33
Schritt 4: Die Problemkette analysieren	39
<b>3. Stellen Sie die richtigen Lösungsfragen</b>	<b>45</b>
Lösungsbewusstsein durch Fragen schaffen	46
Lösungswünsche und Lösungsziele benennen	48
<b>4. Kreative Lösungswege fernab der Trampelpfade</b>	<b>57</b>
Beim Denken die Richtung wechseln	58
Der Ökonomische Lösungsweg	59
Der Kompetenzteam-Lösungsweg	64

Der Plus-Minus-Lösungsweg und die Umkehrtechnik	66
Der „Plan-B“-Lösungsweg	69
Der Fantasie freien Lauf lassen	72
Probieren Sie neue Kreativitätstechniken aus	73
<b>5. Entwickeln Sie sich von der „Problem-Ente“ zum „Lösungs-Adler“</b>	<b>77</b>
Mit der Adler-Philosophie in die Umsetzungsphase kommen	77
Vier wertvolle Motivations- und Umsetzungs-Tipps	80
<b>Zum guten Schluss: „Wenn du ein Problem hast – beschäftige dich mit der Lösung“</b>	<b>84</b>
<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Der Autor</b>	<b>92</b>
<b>Literaturhinweise</b>	<b>93</b>
<b>Register</b>	<b>94</b>

# Vorwort

Achtung! Sie halten gerade den Feind Ihrer Probleme in Ihren Händen.

Dieses Buch wird Ihnen nicht nur die Lösungsenergie geben, die Sie benötigen, um Ihre täglichen Herausforderungen zu meistern. Sie finden hier zudem nützliche Tipps, Anregungen und Strategien für Ihre erfolgreiche Problemlösung. Und: Mit diesem Buch mache ich Ihnen Mut, Probleme aktiv zu lösen – ganz gleich in welcher der folgenden vier Lebenssituationen Sie sich gerade befinden:

- Für Sie stehen Ihre Gesundheit und Ihre persönliche Fitness im Mittelpunkt.
- Ihre Freizeit und persönliche Lebensfreude genießen Priorität.
- Ihre Familie und Ihre persönlichen Beziehungen dominieren Ihr Leben.
- Sie wollen im Beruf vorankommen und die Karriere vorantreiben.

Für all diese Lebenssituationen beschreibe ich einfache und dennoch hochwirksame Problemlösungs-Hebel. Denn nach meiner Überzeugung gibt es zu jedem Problem auch die passende Lösung!

Warum wird eigentlich so viel über Probleme gestöhnt? Warum lösen wir sie nicht einfach? Meine Antwort: Weil die meisten Menschen es nicht verstehen, selbst die naheliegende Problemlösung umzusetzen, also ein

Umsetzungsproblem haben. Erich Kästners Satz „Es gibt nichts Gutes: außer man tut es“ wird zwar häufig zitiert. Nur wenige Menschen aber sind bereit, die Konsequenzen aus diesem Satz zu ziehen und ihre Probleme aktiv anzugehen.

Vielleicht denken Sie jetzt: „Aber die ideale Lösung ist nicht immer leicht zu finden.“ Richtig, aber indem Sie diese Frage stellen, blockieren Sie bereits Ihre Problemlösungsenergie. Ich beobachte dies auch in meinen Vorträgen. Seit 10 Jahren bin ich jetzt Referent und höre immer wieder folgende Fragen:

- „Was mache ich, wenn ich keine Lösung finde?“
- „Wie löse ich Probleme, die ich nicht beeinflussen kann?“
- „Ist nicht immer der für die Lösung verantwortlich, der das Problem verursacht hat?“

Wir reden mehr über unsere Probleme statt über Lösungen. Das möchte ich in den nächsten 30 Minuten ändern. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und Ausprobieren.

Ihr Ardeschyr Hagmaier

# Test: Wie ist es um Ihre Problemlösungskompetenz bestellt?

Bitte füllen Sie den Fragebogen so ehrlich wie möglich aus. Holen Sie auch Fremdbeurteilungen ein – etwa vom Partner oder einem Kollegen am Arbeitsplatz.

	<b>stimmt</b>	<b>stimmt nicht</b>
1. Wenn ich ein Problem habe, beschäftige ich mich vor allem mit den Hintergründen, die zu dem Problem geführt haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ein Problem kostet immer Zeit und bindet Energie, die dann für andere Dinge fehlt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wenn am Arbeitsplatz ein schwieriges Problem ansteht, berufe ich ein Meeting ein, in dem wir das Problem genau analysieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bei einem Problem gibt es zu-meist einen Verursacher, einen Schuldigen. Den muss man finden, dann kann man das Problem lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Um ein Problem zu lösen, nutze ich eine bewährte Problemlösungstechnik, die ich immer wieder einsetze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 6. Wenn ich ein Problem habe, hole ich einen Experten ins Haus, der das Problem für mich löst.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Kreativität behindert den Problemlösungsprozess nur, weil sie lediglich zu utopischen und nicht realisierbaren Lösungen führt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Problemlösungskompetenz lässt sich nicht trainieren – man hat sie oder man hat sie nicht.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bei wie vielen Fragen haben Sie „stimmt“ angekreuzt?

### **Auswertung**

**6–8-mal:** Sie vergraben sich gern in Ihre Probleme, analysieren sie zu Tode und finden darum nur schwer einen Lösungsweg. Arbeiten Sie zunächst an Ihrem Problembewusstsein (Kapitel 1).

**3–5-mal:** Sie wissen, dass es besser ist, Lösungen zu finden, als Probleme zu suchen. Aber Sie haben noch keinen eigenständigen Zugang zur Lösungsfindung entwickelt. Lernen Sie zunächst, wie Sie ein Problem angemessen analysieren (Kapitel 2).

**2-mal und weniger:** Sie befinden sich auf einem guten Weg zum Lösungsfinder. Erweitern Sie aber Ihr Repertoire an Problemlösungstechniken (Kapitel 3 und 4).



# 30 MINUTEN

**Kennen Sie den Unterschied zwischen negativem, positivem und realistischem Denken?**

**Seite 12**

**Wissen Sie, was eine schwierig zu lösende Aufgabe ist?**

**Seite 16**

**Können Sie erläutern, was ein Problemsucher ist - und was ein Lösungsfinder?**

**Seite 17**

**Gelingt Ihnen der Perspektivenwechsel?**

**Seite 20**

# 1. Entwickeln Sie ein Problembewusstsein

## ***Das Problemlösungs-Gebet***

*Gib mir die Kraft,  
Dinge zu ändern,  
die ich ändern kann,  
die Gelassenheit,  
Dinge hinzunehmen,  
die ich nicht ändern kann,  
und die Weisheit,  
das eine vom anderen  
zu unterscheiden.*

Ardeschyr Hagmaier,  
in Anlehnung an Reinhold Niebuhr, 1943

Viele Menschen wissen, wenn sie vor einem Problem stehen, wie etwas *nicht* geht. Doch wichtiger ist es, zu prüfen, welche Lösungsalternativen vorliegen und wie sie umgesetzt werden können.

## 1.1 Negatives, positives und realistisches Denken

Vielleicht denken Sie jetzt, ich wolle Ihnen in der x-ten Variante das positive Denken empfehlen. Sicherlich ist eine grundsätzlich optimistische Einstellung bei der Problemlösung nicht von Nachteil. Aber: Die Wahrnehmung eines Problems durch die rosarote Brille ist bei der Problemlösung ebenso hinderlich wie das Denken in Schwarz-Weiß-Kategorien, ja sogar kontraproduktiv. Wer zum Beispiel im beruflichen Bereich immer nur klagt, der Markt sei so schwierig, der Konsument so zurückhaltend, die Mitarbeiter widerspenstig und uneinsichtig, wird selbst das säen, was er erntet: schwierige Marktbedingungen, zurückhaltende Kunden, unmotivierte Mitarbeiter.

Wir bestimmen die Realität der uns umgebenden Außenwelt: Wer meint, überall nur Hoffnungslosigkeit, Niedergang und Probleme wahrnehmen zu können, wird irgendwann der sich selbst erfüllenden Prophezeiung erliegen – und überall nur Hoffnungslosigkeit, Niedergang und Probleme erleben. Andererseits wird der notorische Schwarzseher, der immer und überall nur die Probleme sieht, vielleicht frühzeitig die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um das Problem bewältigen zu können. Der ewige Optimist glaubt, über die Kraft und Energie zu verfügen, anstehende Probleme zu lösen, und neigt eventuell dazu, sie zu unterschätzen. Wer Probleme aber als Herausforderungen

und Aufgaben definiert, die man unter Einsatz all seiner Stärken und Fähigkeiten angehen kann, hat gute Chancen, sie tatsächlich motiviert zu bewältigen.

### ***Das Glas Wasser ist halb leer – und halb voll***

Was also ist die richtige Vorgehensweise? Sie kennen wahrscheinlich die Metapher vom Glas Wasser, das der eine als halb leer, der andere als halb voll beschreibt. Vielleicht ist eine dritte Alternative möglich, nämlich die realistische Sichtweise, die nüchtern feststellt: „Das Glas Wasser ist halb voll *und* halb leer. Welche Konsequenzen muss ich daraus ziehen? Das Glas auffüllen? Oder genügt mir das vorhandene Wasser, um meinen Durst zu löschen?“

Ich bin der Meinung, dass das realistische Denken bei der alltäglichen Bewältigung von Herausforderungen hilfreich ist, die grundsätzliche Denkhaltung eines Menschen aber eher in Richtung der positiven Wahrnehmung ausgerichtet sein sollte. Wer Herausforderungen grundsätzlich mit der Überzeugung angeht, sie bewältigen zu können, wird seine Fähigkeiten und Kompetenzen voll und ganz aktivieren können. Diese Denkweise schließt ja nicht aus, ein gesundes Problembewusstsein zu entwickeln. Im Gegenteil: Wer nicht nur Problemsymptome bekämpfen, sondern an die Ursachen heran will, muss eine saubere Problemanalyse durchführen.

*Negativ-pessimistisch – positiv-optimistisch – realistisch: Bei der Bewertung, ob das Glas halb leer oder halb voll ist, gibt es drei Alternativen. Prob-*



*lemlösungsenergie wird dann am ehesten freigesetzt, wenn der Lösungsfinder tendenziell optimistisch an die Problemlösung herangeht.*

## 1.2 Das „falsche“ Problem-bewusstsein

Doch wie sieht die Wirklichkeit aus? Sind wir in der Lage, die realistische Bewertung, das Glas sei halb voll *und* halb leer, vorzunehmen?

Als „typisch Deutsch“ gilt es, sich mit Herzblut und Leidenschaft Problemen jeder Art zu widmen. Wir Deutschen sind also sehr problemorientiert, auch wenn wir in der Euphorie der Fußballweltmeisterschaft 2006 bewiesen haben, dass wir durchaus auch zu feiern verstehen und in der Lage sind, optimistisch nach vorne zu schauen.

Im Qualitätsmanagement macht es vielleicht Sinn, mehr über die Probleme als über die Lösung nachzudenken. Doch oft hindert uns diese Problemorientierung daran, konkret zu handeln. Vor lauter Grübeleien vergessen wir, den Worten Taten folgen zu lassen.

### ***Die deutsche Jammerkultur – die „90-10-Formel“***

Es ist immer wieder interessant für mich zu beobachten, wie viel Zeit in Unternehmen aufgebracht wird, um über Probleme zu diskutieren, deren Sachlage schon längst allen bekannt ist. Jeder Meetingteilnehmer kennt

das Problem aus dem Effekt, die Problemursachen sind längst ausführlich und erschöpfend beschrieben und auf bunten PowerPoint-Folien festgehalten – und trotzdem werden 90 Prozent der Zeit für die Problemsuche und Problembeschreibung und nur 10 Prozent für die Lösungsfindung genutzt.

„90-10“ – diese prozentuale Aufteilung scheint mir symptomatisch für die deutsche Jammekultur und eine Formel für unsere Problemorientierung zu sein.

Selbst wenn das Problem allen bekannt und die Lösung schon gefunden ist, versenken wir uns trotzdem noch einmal genüsslich in die Problemdarstellung – immer und immer wieder. Typisch sind Aussagen wie: „Ich wollte es ja nur noch einmal sagen!“ oder „Die Lösung kenne ich auch, aber trotzdem möchte ich noch mal ...“. Das Seltsame: Allzu große Kopfschmerzen scheinen diese Jammerei und die Ursachen dafür diese Jammerei bei den Beteiligten nicht auszulösen. Warum dies so ist? Nun – die Jammerei hat keine konkreten Folgen, denn dass man etwas ändern muss und durchaus Einfluss auf die Ursachen nehmen kann, wird in solchen Meetings nicht diskutiert. „Lerne klagen, ohne zu leiden!“ – so die Meetingphilosophie, die dahintersteckt. Wahrscheinlich kennen auch Sie aus Ihrem beruflichen und privaten Leben genügend Beispiele dafür, mit welcher Begeisterung Minute für Minute, Stunde für Stunde immer wieder über das gleiche Problem diskutiert wird, ohne dass je auch nur der Ansatz eines Lösungsvorschlags auftaucht.