

## Wie macht man einen guten Plan?

Visionen haben ist einfach, eine Idee zum Ziel bringen schon schwieriger. Doch jetzt gibt es ihn: den Plan für erfolgreiche Pläne.



(1) Roald Amundsen und Robert Scott hatten 1911 das gleiche Ziel: als erster Mensch den Südpol erreichen. Scott ließ seinen Schlitten von Ponys ziehen und nahm für sie Unmengen an Heu mit. Amundsen aber fuhr mit Schlittenhunden und tötete unterwegs die Hälfte von ihnen, um die anderen zu füttern. Amundsen gewann – dank besserer Planung. Eine Expedition zum Südpol will gut vorbereitet sein – klar. Aber wie plant man so, dass der Plan auch klappt?

(2) Laut einer aktuellen Studie der Peking University, der Korea University und der University of Iowa ist die effektivste Methode das *backward planning*. Die Forscher ließen Studierende einen Lernplan für eine Prüfung erstellen und untersuchten die Erfolge. Die Studierenden, die beim letzten Schritt vor dem Ziel begannen und die Schritte rückwärts durchgingen, verfolgten ihren Plan sehr akkurat. Sie waren motivierter als die Vergleichsgruppe, die ihre Arbeitsschritte chronologisch plante. Der Trick: Die Rückwärtsdenker stellten sich die Dinge, die in der Zukunft passieren, als bereits vergangen vor. „Zukunftsrückblick“ nennen die Studienautoren das. Die Probanden erwarteten dadurch ein positiveres Ergebnis – ein Vorteil, nicht nur bei Südpol-Expeditionen.

**(3)** Die Psychologin Katja Mierke gibt in ihren Seminaren zur Stressbewältigung den gleichen Rat: „Das Ziel gedanklich vorwegzunehmen motiviert enorm. 29 werden dabei Details deutlich, die für die Ergebnisqualität wichtig sind, aber leicht übersehen werden.“

**(4)** Maximale Leistung, minimale Kosten, minimaler Zeitaufwand: Aus diesen drei Faktoren setzt sich das „magische Dreieck“ in der Projektplanung zusammen. Um beim Planen alle drei Faktoren zu prüfen, erfand der Strategieentwickler Robert Dilts die *Walt-Disney-Methode*. Dabei nimmt der Planer nacheinander drei verschiedene Rollen ein: zunächst die des 30, der enthusiastisch von Idealbedingungen ausgeht. Dann die Rolle des 30, der Risiken und Nachteile abwägt. Und zuletzt die des 30, der pragmatisch die Ressourcen und Arbeitsschritte untersucht. So gewinnt man einen Eindruck davon, was zu schaffen ist und was nicht. Die Methode lässt sich allein oder im Team anwenden. Damit die Schritte nachvollziehbar sind, rät die Motivationstrainerin Marion Lemper-Pychlau: „Planen Sie immer schriftlich.“

**(5)** Zwei Neuropsychologen der Universität Heidelberg untersuchten verschiedene Planungskonzepte. Sie empfehlen, das Ziel in Arbeitsschritte zu unterteilen. Bei Teamaufgaben sei genau zu klären, wer die einzelnen Aufgaben übernehmen könne. Wichtig sei auch, die Planung rechtzeitig abzuschließen, also nicht versuchen, das Unplanbare zu planen! Manche Künstler stellen ohnehin den Sinn des Plänemachens infrage: Bertolt Brecht etwa schrieb *die Ballade von der Unzulänglichkeit menschlichen Planens*. Und auch John Lennon besingt die Unplanbarkeit des Lebens: „cause life is what happens to you while you're busy making other plans.“

**(6)** „Ein Plan sollte immer so flexibel sein, dass er Ausstiegsszenarios und Alternativen ermöglicht“, sagt Mierke. Denn auch ein guter Plan geht nicht immer auf. Roald Amundsen ist beim ersten Versuch, den Südpol zu erobern, gescheitert: Wegen des schlechten Wetters musste er umkehren. Erst der zweite Anlauf führte zum Erfolg. Der Norweger erreichte im Dezember 1911 den geografischen Südpol. Sein Rivale Scott kam einen Monat später dort an – und starb auf dem Rückweg.

*naar: Zeit Wissen, März/April 2020*