

Leitfaden einfache Problemlösung

Summary: Erst das Problem, dann die Lösung

Das Wort „Problem“ ist in unserem Sprachgebrauch häufig negativ belegt. Wir sprechen lieber von Herausforderungen und suchen Lösungen. Die Fragen dabei sind allerdings:

- Was lösen wir, wenn wir das Problem nicht anschauen wollen oder können?
- Warum bewerten wir Probleme negativ, obwohl sie uns neue Lernerfahrungen vermitteln.

Halten Sie es mit Problemen wie die Lean-Philosophie: „Jedes Problem ist ein Schatz“, denn es zeigt uns Möglichkeiten der Verbesserung auf. Wenn wir in der Lage sind, das Problem zu würdigen, wird uns eine nachhaltige Lösung des Problems ein Stück weiterbringen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Probleme erst zu kennen und zu durchdringen, bevor wir sie lösen.

Mit diesem Leitfaden geben wir Ihnen eine Anleitung an die Hand, die Ihnen hilft, den richtigen Lösungsweg einzuschlagen. Bevor Sie allerdings mit der Problemlösung beginnen, ist es sinnvoll, sich über die Art des Problems klar zu werden. Stellen Sie sich bei jedem Problem ein paar grundlegende Fragen:

- Dringlichkeit: Ist das Problem akut und muss sofort gelöst werden?
- Systematik: Liegt hinter dem Problem eine systematische Ursache, der man auf den Grund gehen sollte?
- Komplexität: Kann das Problem mit wenigen einfachen Maßnahmen gelöst werden oder ist ein aufwändiger Lösungsprozess erforderlich? Was ist der beste Lösungsprozess für das Problem?

Im Folgenden beschreiben wir Ihnen unsere bewährte Vorgehensweise für das schwierige Feld der Problemlösung. Denn wenn Sie es als Organisation schaffen, auch Ihre komplexen, organisationsübergreifenden Probleme systematisch und flächendeckend zu lösen, sind Sie automatisch auf der Erfolgsstraße.

Inhaltsverzeichnis

1 Akute Problembeseitigung	2
2 Systematische Problemlösung.....	3
2.1 Offenheit für Probleme erzeugen und Probleme würdigen.....	3
2.2 Probleme sammeln.....	4
2.3 Entscheiden, wie mit den Problemen verfahren wird.....	5
2.4 Erste Erfahrungen mit konsequenter Problemlösung sammeln	5
2.5 Problemlösung systematisieren.....	8
2.6 Problemlösung trainieren und coachen	9
2.7 Probleme nachhaltig lösen	9
2.8 Eine Problemlösungskultur etablieren	9
3 Die verschiedenen Logiken der Problemlösung	10
3.1 Lineare Ursache-Wirkung-Ketten (typisch für sachliche Probleme)	12
3.2 Zirkuläre Ursache-Wirkung-Ketten (typisch für soziale Probleme)	13
4 Problemlösungstechniken	14
4.1 PDCA-Zyklus	15
4.2 Ishikawa- oder Ursache-Wirkung-Diagramm.....	15
4.3 A3-Methode	15
4.4 Kepner-Tregoe.....	15
4.5 8D-Report	16
4.6 6-Sigma-Toolbox	16
5 Komplexitätsbeherrschung	16
6 Zusammenfassung	17
7 Zugehörige Dokumente.....	17
8 Verbesserung in eigener Sache.....	18

1 Akute Problembeseitigung

Akute Probleme wie zum Beispiel Maschinenstillstände oder Kundenreklamationen erlauben keinen Aufschub. Bei akuten Problemen ist das einzige Ziel, den Zustand, den das Problem geschaffen hat, so schnell als möglich mit minimalem Aufwand zu beseitigen. Zur Beseitigung von Akutproblemen ist in der Regel Erfahrungswissen das beste Mittel. Die meisten systematischen Ansätze dauern hier zu lange. Die Beseitigung eines akuten Problems hat nicht den Anspruch dauerhaft zu sein und stellt mehr eine kurzfristige Stabilisierung der Situation als eine wirkliche Lösung der Ursachen dar.

Die Beseitigung von Akutproblemen sind die typischen „Feuerwehreinsätze“, auf die sich manche Fachleute in Organisationen spezialisiert haben. Das ist einerseits ein Segen, da Probleme dadurch sehr schnell beseitigt werden können, andererseits ein Fluch, da akute Problembeseitigung oft zum Tagesgeschäft und damit normal wird.

Die Anzahl der akuten Probleme ist nämlich gleichbedeutend mit einem Effizienzverlust der Organisation. Treten in einer Organisationseinheit regelmäßig akute Probleme auf, ist dies ein Indiz dafür, dass hinter den akuten Problemen systematische Ursachen stecken.

2 Systematische Problemlösung

Da erfahrene „Feuerwehrmänner“ einen Großteil Ihrer Zeit für akute Problembeseitigung aufwenden, fehlt diese Zeit für eine umfassende Analyse der Situation und der dahinter liegenden Ursachen. Dass sie ihre Zeit für „Feuerwehraktionen“ verwenden, liegt unter anderem daran, dass sie den Status des gefeierten Helden, der wieder einmal die Situation gerettet hat, genießen. Systematische Problem- und Ursachenanalyse hingegen ist eher langweilig und lässt den Puls nicht schneller schlagen. Die Ursachen jedoch, die hinter den akuten Problemen liegen, werden dadurch nie beseitigt und das gleiche akute Problem tritt wieder und wieder auf.

An dieser Stelle hilft nur eine gute Führung, die nahe an den Problemen ist und für Transparenz hinter den Problemen sorgt. Um sich einer funktionierenden, nachhaltigen Problemlösung zu nähern, muss eine Organisation die Bereitschaft und Fähigkeit zur Problemlösung stärken sowie Wissen zu bekannten Problemen aufbauen. Folgende Schritte werden in den nächsten Kapiteln beschrieben:

- Offenheit für Probleme erzeugen und Probleme würdigen
- Probleme sammeln (z.B. auf einem Problemspeicher)
- Entscheiden, wie mit den Problemen verfahren wird
- Erste Erfahrungen bei der Problemlösung sammeln
- Problemlösung systematisieren
- Problemlösung trainieren und coachen
- Probleme nachhaltig lösen
- Eine Problemlösungskultur etablieren

In den folgenden Kapiteln erhalten Sie jeweils einen kurzen Einblick in die entsprechenden Vorgehensweisen. Aufgrund des Umfangs sind für einige der Vorgehensweisen separate Leitfäden erhältlich. Wir weisen an den entsprechenden Stellen darauf hin.

2.1 Offenheit für Probleme erzeugen und Probleme würdigen

An dieser Stelle werden Sie wahrscheinlich die Worte „Probleme würdigen“ verwirren. Was wir damit meinen ist, dass Probleme nichts Schlechtes sind, sondern im Gegenteil eine Chance darstellen besser zu werden, ohne einen riesigen Aufwand in die Fehlervermeidung zu stecken. Unsere Haltung zu Problemen wird klarer, wenn wir die Entstehung von Problemen und die beiden Extreme im Umgang mit Problemen betrachten.

Probleme entstehen immer dann, wenn wir bei einer Handlung oder Nicht-Handlung nicht alle Konsequenzen abschätzen, planen und verhindern können. Ein Extrem stellt die komplette Vermeidung von Fehlern dar. Diese extreme Haltung ist dann sinnvoll, wenn die Auswirkung der möglicherweise entstehenden Probleme katastrophal wäre. Nehmen wir zum Beispiel die Atomkraft. Hier gibt es für uns gar keine Debatte, dass wir jedes Problem vermeiden und jeden Fehler verhindern müssen, da Menschenleben auf dem Spiel stehen. Eine extreme Haltung ist hier nicht nur sinnvoll, sondern notwendig.

Betrachten wir die andere Seite. Die extreme Haltung wäre hier, dass uns auftretende Fehler gar nicht interessieren, sondern wir sie eventuell sogar provozieren. Diese Haltung ist dann sinnvoll, wenn Fehler keinerlei Auswirkung

haben, sondern im Gegenteil zu neuen Erkenntnissen oder Fähigkeiten führen. Als Beispiel seien hier das Üben eines Musikinstruments oder das Tüfteln an neuen Produkten genannt. Denn als Menschen lernen wir am besten durch eigene Fehler und das Lösen von kleinen Problemen, die durch diese Fehler verursacht werden. Die Probleme stellen hier ein Korrektiv dar, das uns dabei hilft, aus Fehlern zu lernen.

In unserem normalen Privat- und Berufsalltag werden wir mit Problemen auf der gesamten Skala konfrontiert. Die wenigsten Probleme haben allerdings katastrophale Auswirkungen. Probleme sind immer vorhanden, da niemand von uns immer alle Folgen seines Handelns und Nicht-Handelns überblicken kann und wenn er das könnte, all seine Energie dafür aufwenden müsste. Da Probleme aber stets um uns herum sind, ist es sinnvoll, diese Probleme zu erkennen und ihnen offen zu begegnen.

Das ist die erste und wohl schwierigste Hürde, die es auf dem Weg zu einer systematischen Problemlösung zu nehmen gilt, da wir einen derartigen Umgang mit Problemen nicht gewohnt sind. Im täglichen Umgang mit Problemen haben manche Organisationen teilweise sehr interessante Formen entwickelt. Wie am Anfang des Kapitels „Systematische Problemlösung“ erläutert, gibt es in manchen Organisationen eine Kultur, in der sich „Feuerwehrlaute“ in der Rolle der Retter gefallen und eingerichtet haben. Andere Organisationen negieren Probleme und sprechen lieber von Herausforderungen, da das nicht so negativ klingt. Der schlimmste Fall liegt sicherlich vor, wenn sich die Mitarbeiter genötigt fühlen, Probleme zu vertuschen, da sie Strafen fürchten. Es gibt noch eine ganze Reihe von Verhaltensmustern, wie Organisationen mit Problemen umgehen. Überlegen Sie sich einmal, wie Probleme in Ihrer Organisation gehandhabt werden.

All diese Verhaltensmuster von Organisationen führen zur gleichen Grundsituation: Probleme werden nicht systematisch gelöst. Da die Kultur im Umgang mit Problemen wahrscheinlich die bedeutendste Ursache darstellt, setzt unsere Vorgehensweise genau hier an. Einen Einblick, welche innere Haltung Sie zu Problemen haben und wie Sie selbst mit Problemen umgehen, kann Ihnen unser Selbstreflexionstool ([CW-iProfiling](#)) bieten. Sie können für sich selbst erfahren, ob Sie im Vergleich zu anderen eher fehlervermeidend vorgehen oder eher Fehler in Kauf nehmen, um mehr Aufgaben erledigen zu können.

2.2 Probleme sammeln

Die gute Nachricht ist, dass Sie die Kultur, wie mit Problemen umgegangen wird, nicht komplett verändert haben müssen, um den Weg zu einer systematischen Problemlösung beginnen zu können. Denn während des Anwendens wird sich die Kultur Ihrer Organisation Schritt für Schritt entwickeln. Sie benötigen an dieser Stelle nur so viel Offenheit von Ihren Mitarbeitern und Kollegen, dass Sie Transparenz schaffen können und dürfen. Ein einfacher Problemspeicher kann Ihnen an diesem Punkt schon sehr weiterhelfen. Wie Sie so einen Problemspeicher anlegen beschreiben wir in einem separaten Kurzleitfaden.

Ist bei Ihnen das Wort „Problem“ ein Unwort oder haben die Menschen gar Angst, dass Probleme offenbar werden, kann dieser Schritt aber durchaus schon schwer fallen. Wie Sie Menschen einladen, ermutigen und inspirieren können, sich offen