



Problemanalyse



Problem-Analyse

Entscheidungen! Probleme! Manchmal ist das einfach zuviel. Aber manchmal helfen sie auch, daran zu denken, daß Führungskräfte schlichtweg überflüssig wären, wenn es keine Entscheidungen zu treffen gäbe und keine Probleme zu lösen wären. Probleme zu lösen bedeutet Fortschritte zu machen und Probleme beizulegen heißt, daß diese nicht so schnell wieder entstehen. Ständig wiederkehrende Probleme erweisen sich in der Regel als enorme Zeitbelastung und rufen bei allen Beteiligten Irritationen vor. „Führungskraft ist eigentlich ein „Schlecht-Wetter-Beruf“: Solange alles in Ordnung ist, alles problemlos läuft, wird die Führungskraft eigentlich kaum gebraucht. Gefordert wird sie erst, wenn etwas nicht klappt.

„Warum“-Probleme und ihre Lösung

Typische Probleme, die immer wieder auftauchen, sind die sogenannten „Warum“-Probleme. Sie resultieren daraus, daß etwas falsch läuft oder falsch gelaufen ist. Um diese Probleme zu lösen, muß man wissen, warum es falsch lief. Die nachfolgend dargestellten Schritte sind als Checkliste gedacht, um die Ursachen systematisch zu erkennen und dann die Lösung zu finden.

**Der erste Arbeitsschritt ist:
das Problem identifizieren und beschreiben.**

1. **Was** ist passiert? / Was ist nicht passiert?
Was wissen wir über das Problem?
Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesem Problem?
2. **Wo** ist das Problem aufgetaucht? / Wo ist es nicht aufgetaucht?
Tritt das Problem immer an der gleichen Stelle auf?
Haben andere Bereiche das gleiche Problem?
3. **Wann** taucht das Problem auf? / Wann taucht das Problem nicht auf?
Was passierte, bevor das Problem auftauchte?
Wann tauchte das Problem auf?
Wie lange dauerte das Problem an?
4. **Wie groß** sind die Schwierigkeiten? / Wie klein bzw. gering sind sie?
Wie wichtig ist das Problem?
5. **Wer** ist betroffen? / Wer ist nicht betroffen?
Wer ist verantwortlich?
Wer ist geschädigt?



**Der zweite Schritt zur Problemlösung:
nach dem Grund bzw. der Ursache des Problems suchen.**

1. Was sind die möglichen Ursachen?
2. Was sind die wahrscheinlichsten Gründe?
3. Welche Ursache ist die wahrscheinlichste?

**Der dritte Arbeitsschritt zielt darauf ab,
zu entscheiden, was zu tun ist.**

1. Wie soll der angestrebte Zustand sein?
2. Was soll geregelt, begrenzt oder verhindert werden?
3. Sind die kurzfristigen oder langfristigen Auswirkungen gewünscht?

**Der vierte Arbeitsschritt ist darauf gerichtet,
einen Maßnahmenplan festzulegen.**

1. Welche möglichen Maßnahmen könnten unternommen werden?
2. Welche Maßnahmen sind am erfolgversprechendsten?
3. Welche Maßnahme wird die geringsten Schwierigkeiten nach sich ziehen?
4. Welche Maßnahme kann sehr schnell mit den bestehenden Gegebenheiten realisiert werden?
5. Welche Maßnahme ruft die geringsten Blockaden und Schwierigkeiten hervor?



Probleme vorhersehen

Eine andere Art von Problemen sind die „Was-geschieht-wenn“-Probleme. Auch wenn alles zum augenblicklichen Zustand zufriedenstellend läuft, kann es künftig Probleme geben. Diese potentiellen Probleme sollten Sie durchaus in Ihre Entscheidungsüberlegungen mit einbeziehen, damit Sie das Risiko, daß es zu Problemen kommt, begrenzen oder verhindern. Die Fragen und das Fragesystem, mit dem Sie potentielle Probleme angehen, sind im wesentlichen die gleichen wie oben beschrieben. Anstatt zu fragen: „Was passiert im Augenblick?“, lautet in diesem Fall die Frage: „Was, wer, wann könnte passieren?“. In diesem Fall können Sie sehr schnell anfangen, die Ursachen für Probleme zu definieren und deren Entstehen somit von vornherein verhindern.

Auswahl treffen

Häufig werden Sie vor dem Problem stehen, über eine optimale Auswahl mehrerer Lösungsmöglichkeiten zu verfügen. Eines der Probleme könnte sein, daß, in Relation zum vorhandenen Personal, zu viel Arbeit bzw. zu viele Aufgabenstellungen vorhanden sind. In diesem Fall müssen Sie nun entscheiden und Prioritäten für einzelne Arbeitsschritte vorher festlegen.

Tritt ein solcher Fall ein, ist es sinnvoll, sich folgende Fragen zu stellen:

1. Welche Resultate sollen erzielt werden?
2. Welche möglichen Wege gibt es, um diese Resultate zu erzielen?
3. Welcher Mißerfolg könnte eintreten bei jedem dieser möglichen Wege?
4. Wie lautet meine Entscheidung für die beste aller verfügbaren Lösungen?



Kurz- und langfristige Lösungen

Lösungen haben zwei verschiedene Auswirkungen: kurzfristige und langfristige. Wenn die Auswirkungen von Problemen minimiert werden sollen, dann ist die Problemlösung kurzfristiger Art. Wenn Probleme komplett gelöst werden sollen oder verhindert werden sollen, dann ist die Problemlösung langfristiger Art.

Probleme können von vornherein verhindert werden, wenn Führungskräfte vorausschauend handeln. Nur so können auch Maßnahmen unternommen werden, um Sachverhalte zu korrigieren, bevor problembehaftete Situationen entstehen. Nach dem Erledigen kurzfristiger „Warum“-Probleme sollten Sie nachdrücklich darauf hinwirken, langfristig befriedigende Lösungen zu finden. Das nachfolgende Beispiel zeigt, welche Mischformen es zwischen kurz- und langfristigen Lösungen gibt:

Ein Unternehmen der chemischen Industrie mußte immer wieder mit der Entstehung von Brandsituationen rechnen. Deshalb entschied man sich zu der Maßnahme, Feuerlöscher um die potentiellen Brandherde herum aufzustellen. Es brachen zwar nach wie vor Brände aus, die jedoch von der Schadensauswirkung lediglich ein geringes Ausmaß hatten. Das Problem wurde erst dann grundsätzlich gelöst, als die Belegschaft dieses Betriebes systematisch darin unterwiesen und trainiert wurde, das Entstehen von Bränden zu verhindern (Brandverhinderungsmaßnahmen). Diese beiden Strategien sorgten dafür, daß das Brandrisiko drastisch reduziert werden konnte.

Eine langfristige Problemlösungsstrategie
ist der wichtigste und wirkungsvollste
Problemlösungsschritt.



Maßnahmen zur Problem-Lösung

Die nachfolgenden Maßnahmen helfen in der Praxis, Probleme leichter zu lösen:

1. Probleme von vornherein kalkulieren

Oft werden Probleme verdrängt bis sie, wie eine „Eiterbeule“, für alle ersichtlich auftreten.

Viele dieser Probleme können durch eine **präzisere Planung** verhindert werden.

2. Verständnis für das Problem entwickeln

Wenn Sie zum wirklichen Kern des Problems vorgedrungen sind, sollten Sie es von Grund auf lösen und nicht nur an den Symptomen kurieren. In dem verständlichen Wunsch „Irgendetwas zu tun“ neigt man zu schnell dazu, Entscheidungen zu treffen, ohne über die erforderlichen Informationen zu verfügen.

3. Verhindern, daß Probleme sich wiederholen

Begnügen Sie sich nicht mit kurzfristigen Lösungen, sondern gehen Sie der Sache auf den Grund. Je deutlicher Sie das gewünschte Ergebnis beschreiben können, um so eher werden Sie ein solches Ergebnis auch erreichen.

4. Analysieren, welche unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten es gibt

Die erste Lösung, die man findet, muß nicht unbedingt die beste sein - auch diejenige ist es häufig nicht, zu der man routinemäßig neigt.

5. Analysieren, welche Hindernisse entstehen können und überprüfen von selbstentwickelten Problemlösungen.

Sie sollten sich zuerst einmal alle möglichen Schwierigkeiten vergegenwärtigen und feststellen, inwieweit diese sich auf die Lösung des Problems auswirken. Es ist empfehlenswert, Vorhaben daraufhin abzuklopfen, ob sie auch der Zielvorstellung dienlich sind. Die Überprüfung unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten erhöht die Chance, daß Sie auch auf die richtige Lösung kommen.

6. Einbeziehen Dritter

Bei der Analyse unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten ist Hilfe sinnvoll. Die Ideen und Vorstellungen von Mitarbeitern sollten hier unbedingt zu Rate gezogen werden. Hier gilt das Prinzip „Vier Augen sehen mehr als zwei“. Darüber hinaus stellt erst das Einbeziehen von Mitarbeitern sicher, daß die geplanten Schritte akzeptiert und umgesetzt werden.

7. Durchführen von Zwischenkontrollen

Es genügt nicht, lediglich eine Lösung zu finden. Sie müssen sie auch ausprobieren. Erst ein Test wird zeigen, ob dieser Weg richtig ist oder ob Abänderungen vorgenommen werden müssen. Hier lohnt es sich, die Lösung für einen gewissen Zeitraum zu beobachten, um festzustellen, ob es fehlerhafte Auswirkungen gibt.

8. Überprüfen der Ergebnisse

Ist das Ziel erreicht worden? Ist das, was Sie sich vorgenommen hatten, auch wirklich eingetreten? Verlassen Sie sich nicht darauf, daß die Lösung schon irgendwie funktionieren wird, finden Sie es heraus! Vor allen Dingen gilt es zu erkunden, ob es nur eine augenblickliche Lösung ist oder eine solche mit langfristigen Auswirkungen.

Falls die Lösung nicht die vorgestellten Ergebnisse zeigt, sollten Sie nicht verzweifeln, sondern um so mehr neue Ansätze suchen.