

Systematisches Ermitteln von Problemursachen

Teil 1

Die Gefahr der Erfahrung

Die Erfahrungen, die wir lebenslang sammeln, sind ein wertvolles Kapital. Sie bilden unser Repertoire bewährter Handlungsmuster, die es uns ermöglichen, auf Probleme schnell zu reagieren.

Erfahrungen können uns aber auch die Sicht auf die aktuellen Gegebenheiten verstellen und zu falschen Schlüssen verführen.

Hier ein Beispiel aus dem Alltag eines Fertigungsbetriebs.

Der Kundendienst eines Haushaltsgeräte-Herstellers erhält seit einiger Zeit extrem häufig Kundenreklamationen, die sich auf Lackmängel an den Kühlschranksgehäusen beziehen. Nachdem der Kundendienstleiter die Geschäftsleitung darüber informiert hat, beruft diese eine Abteilungsleiterbesprechung ein. Da es sich offenbar um einen Herstellungsmangel handelt, wird zunächst der Leiter der Produktionsabteilung zur Stellungnahme aufgefordert.

Der Produktionsleiter ist ein Fachmann mit langjähriger Betriebserfahrung und kann daher auf einen gleichartigen Fall aus der Vergangenheit zurückgreifen. Vor einigen Jahren hatte es nämlich schon einmal Probleme mit der Gehäuselackierung gegeben. Wie sich damals herausstellte, waren sie auf eine unzureichende Lackqualität zurückzuführen. Nach einem Wechsel der Lacksorte traten die Mängel nicht mehr auf. Nicht ohne Stolz empfiehlt er daher sofort eine Lösungsmaßnahme – nämlich den Wechsel der Lacksorte. Erleichtert greift der Geschäftsführer den Ratschlag des erfahrenen Fachmanns auf und beauftragt den Leiter des Einkaufs, unverzüglich eine bessere Lacksorte zu beschaffen.

Trotz Einführung der neuen Lacksorte kommt es jedoch in der Folgezeit weiterhin zu Kundenreklamationen. In einer erneuten Krisensitzung erinnert sich der Produktionsleiter daran, dass es auch aus einem anderen Grund einmal Lackierungsmängel geben hatte. Damals wurde festgestellt, dass manche Gehäusebleche vor der Lackierung nicht einwandfrei entfettet waren und der Lack deshalb nicht genügend haftete. Als neue Problemlösungsmaßnahme wird daher beschlossen, die Gehäuse vor der Lackierung mit einem geeigneten Lösungsmittel sorgfältiger zu entfetten. Aber auch diese Maßnahme stellt sich bald als unwirksam heraus.

Als tatsächliche Problemursache erweist sich schließlich eine vor einiger Zeit vorgenommene Verkürzung der Taktzeit der Fertigungsstraße. Die somit kürze Bearbeitungszeit reicht nun aber für eine ausreichend sorgfältige Gehäuselackierung nicht mehr aus. Die Konsequenz: Es wurde unnötigerweise eine teurere Lacksorte eingeführt und zusätzlicher Entfettungsaufwand betrieben – und kam trotz allen Aufwands zu weiteren unzufriedenen Kunden!

Dieses durchaus nicht untypische Beispiel zeigt, wie gefährlich es sein kann, seine Problemlösungsstrategie vorschnell auf Ursachenvermutungen aufzubauen, die auf anderweitig gemachten Erfahrungen beruhen. Nur selten gleicht eine Problemsituation hundertprozentig einer anderen. Meist weicht irgendein Situationselement von den früheren Gegebenheiten ab, was unter Umständen nicht erkannt oder als unerheblich abgetan wird. Doch gerade in diesem Detail kann die Problemursache liegen!

Problemlösungsmaßnahmen, die auf falschen Ursachenannahmen beruhen,

- **sind wirkungslos,**
- **kosten dennoch Zeit, Kraft und Geld,**
- **schaffen Ärger und demotivieren die Beteiligten**
- **und verschärfen möglicherweise das Problem wegen der nutzlos verstreichenden Zeit.**

Ehe man seine Zeit und Energie in Lösungsaktivitäten investiert, sollte man daher das vorliegende Problem zunächst einmal unter die Lupe nehmen, um bei seinem Weg zur Problemlösung nicht in eine falsche Richtung zu gehen.

Keine Therapieversuche ohne sorgfältige Diagnose!

Kein verantwortungsbewusster Arzt wird einem Patienten ein Medikament oder eine Therapie verordnen, ehe er eine zuverlässig erscheinende Diagnose gestellt hat. Das Gleiche sollte für jede Entscheidung zur Lösung eines ernst zu nehmenden Problems gelten. Erst die Analyse des Problems schafft die Voraussetzungen dafür, dass

- nicht vorschnell ein falscher Lösungsweg eingeschlagen wird,
- optimale Lösungsmaßnahmen geplant werden und
- nicht nur an den Auswirkungen des Problems gebastelt wird, sondern vor allem dessen Ursachen behoben werden.

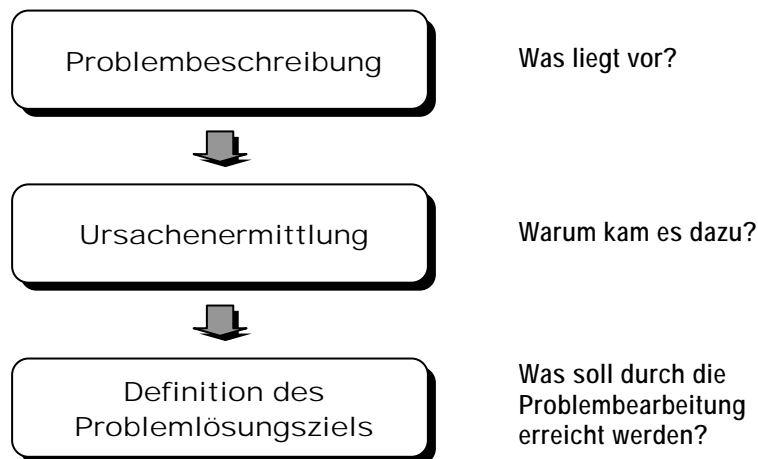
Eine optimale Strategie zur Lösung eines Problems lässt sich nur auf der Grundlage einer sorgfältigen Problemlösungsanalyse entwerfen.

Selbst wenn man beschließen sollte, des großen Aufwands wegen oder aus Zeitmangel, nur die gravierendsten Problemauswirkungen zu beseitigen oder sich sogar mit dem Fortbestehen des Problems abzufinden, ist die Kenntnis der Problemursache wichtig: Nur dann lässt es sich beurteilen, welche Konsequenzen sich aus diesem Entschluss ergeben können und ob man die Verantwortung dafür tragen kann.

Beim Analysieren wird das Problem in seine einzelnen Bestandteile (Problemelemente) zerlegt. Dadurch wird

- das Problem überschaubarer und transparenter,
- das Ausmaß des Problems sowie seine Wichtigkeit und Dringlichkeit verdeutlicht,
- die Problemursache nachvollziehbar und
- eine erfolgversprechende Richtung für die Lösungsbemühungen aufgezeigt.

Eine systematische Problemanalyse erfordert drei Schritte:



Problembeschreibung wörtlich nehmen

Der erste Schritt einer systematischen Analyse eines Problems ist, es umfassend zu beschreiben. Dabei sollte man das „Beschreiben“ wörtlich nehmen, nämlich die Ausgangssituation tatsächlich schriftlich skizzieren.

Malen wir uns eine Problemsituation nur gedanklich aus, gehen wir ein erhöhtes Risiko ein, entscheidungsrelevante Details zu übersehen.

Das kann unterschiedliche Gründe haben:

- Die Problemsituation ist durch sehr viele Einzelheiten gekennzeichnet und dadurch schwer zu durchschauen.
- Voreingenommen durch Erfahrungen werden Informationen vorschnell als unwichtig abgetan.
- Man will bestimmte Gegebenheiten einfach nicht wahrhaben.

Rein gedankliche Vorgänge verlaufen nicht immer strukturiert. Sie können sprunghaft sein, werden oft durch äußere Ablenkungen überlagert und zeichnen meist nur komplexe und unpräzise Bilder. Zwingen wir uns jedoch, unsere Gedanken niederzuschreiben, gehen wir disziplinierter vor und erkennen es leichter, wenn relevante Einzelheiten fehlen oder gedankliche Verknüpfungen unlogisch sind.

Wichtig ist die Beschreibung der Abweichungen vom Normalen bzw. Gewollten.

Das sind Abweichungen von Sollvorgaben, geltenden Normen oder üblichen Standards. Diese Besonderheiten gilt es konkret und spezifisch zu beschreiben.

Auszug aus
*Hartmut Laufer: **Entscheidungsfindung***
Cornelsen Verlag (2007), ISBN 978-3-589-23400-4

Wird im Oktober fortgesetzt