

Systematisches Ermitteln von Problemursachen (Teil 2)

Der sichere Weg zur Ursachenerkennung

Manchmal ist es schwierig, die **wahre** Ursache eines Problems herauszufinden. Gründe dafür können sein:

- Das Problem ist sehr komplex und vielschichtig.
- Die auslösende Ursache liegt längere Zeit zurück.
- Ursachen und Wirkungen vermischen sich.
- Mehrere verwandt wirkende Problemerscheinungen werden fälschlicherweise als ein Gesamtproblem behandelt.
- Ein Problem wurde durch mehrere unterschiedliche Ursachen ausgelöst.
- Mehrere zusammenhanglos erscheinende Problemauswirkungen sind in Wirklichkeit auf eine gemeinsame Ursache zurückzuführen.
- Die Problemursachen werden von den Verantwortlichen der möglichen Konsequenzen wegen bewusst verschleiert (z. B. Imageverlust oder Regressforderungen).

Mitte der 1950er Jahre führten die beiden Amerikaner Kepner und Tregoe soziologische Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten in Organisationen durch. Die Ergebnisse verhalfen ihnen zu einigen wichtigen Schlussfolgerungen für das Ermitteln von Problemursachen. Sie kamen zu folgender genial einfachen Erkenntnis:

Die Ursache eines Problems ist stets in einer Veränderung zu suchen, die einen problemlosen Zustand zu einem problematischen machte.

Mit problemlosem Zustand ist hier gemeint, dass die Gegebenheiten mit den Soll-Vorstellungen vorher noch übereinstimmten. Jedes Problem hatte irgendwann einmal seinen Ursprung. Jedem Problem ging einmal ein problemloser Zustand voraus, auch wenn von den Betroffenen beklagt wird, das sei „schon immer“ so gewesen. Solche Äußerungen besagen in aller Regel nur, dass man sich an den Entstehungszeitpunkt des Problems nicht mehr erinnern kann – oder will.

Diese Regel der Veränderung als Grund und Zeitpunkt für das Entstehen von Problemen scheint allerdings nicht auf diejenigen Probleme zu passen, die im betrachteten Bereich tatsächlich schon immer bestanden hatten. Wenn es beispielsweise bei einer neuen Fertigungsstraße von Anfang an bestimmte Ablaufschwierigkeiten gegeben hatte. Offenbar wurden dann aber bereits bei der Planung konzeptionelle Fehler gemacht und liegt die Ursache für die späteren Produktionsprobleme nicht im Arbeitsprozess selbst, sondern in dessen falschen Ausgangsbedingungen bzw. Soll-Vorgaben. Somit lässt sich auch hierbei ein problemauslösender Änderungszeitpunkt definieren, nämlich der Start einer falsch konzipierten Produktion. Die Regel gilt also auch hier.

Die nachstehende Grafik zeigt die geschilderten Zusammenhänge. Und zwar sind drei unterschiedliche Situationen dargestellt.

1. Problemlose Situation:

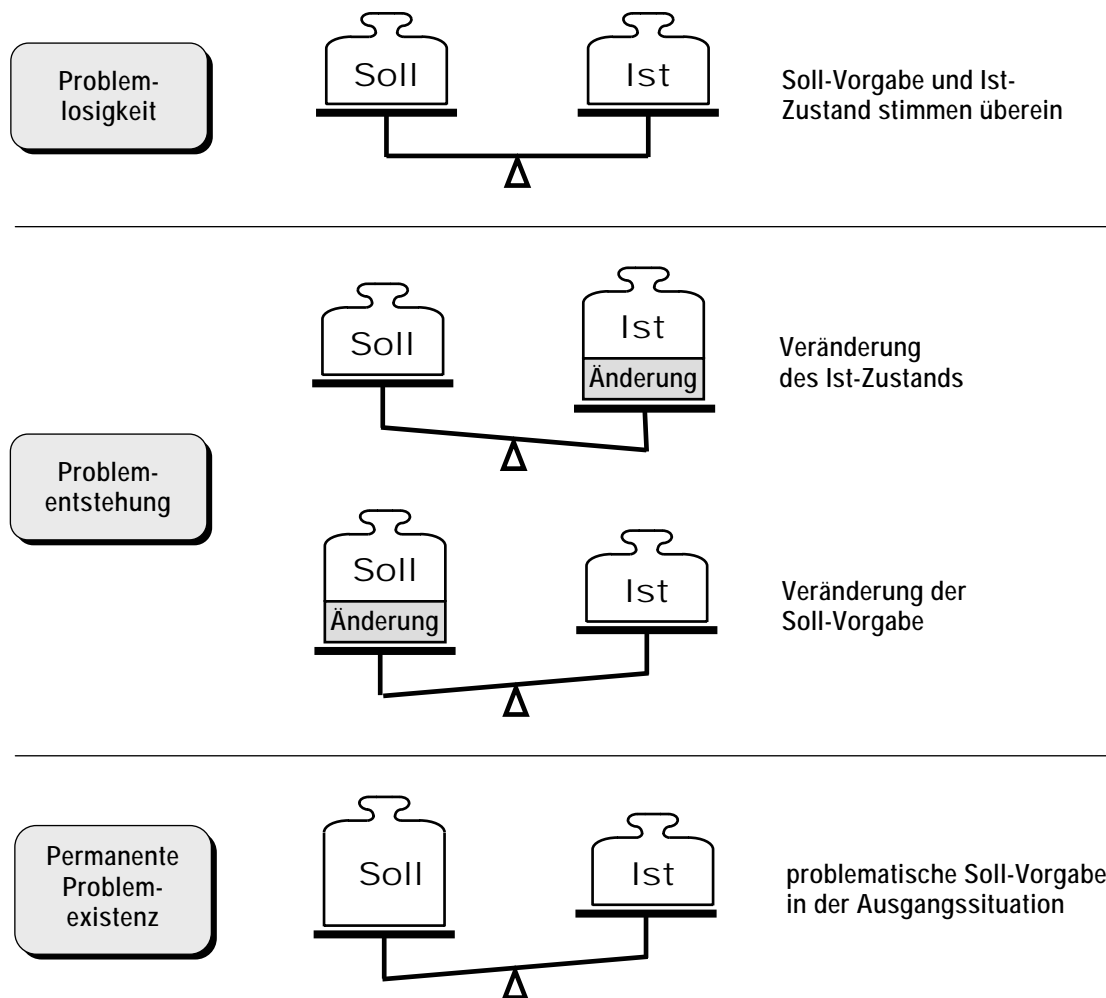
Die gegebenen Zustände entsprechen den gewünschten, d. h. Soll und Ist sind in Übereinstimmung.

2. Situation einer Problementstehung:

Die Gegebenheiten haben sich geändert oder es wurden andere Zielvorgaben gemacht, d. h. es ist zu einer Soll-Ist-Abweichung gekommen.

3. Situation einer immerwährenden Problemexistenz:

Der betrachtete Bereich war von je her problematisch, d. h. schon in der Ausgangssituation gab es eine Diskrepanz zwischen Soll und Ist.



Zur Ermittlung einer Problemursache ist demzufolge zunächst anhand der Problembeschreibung herauszufinden, welche Veränderungen bzw. neuen Sachverhalte es zum Zeitpunkt des ersten Auftretens des Problems gegeben hatte. Im eingangs geschilderten Waschmaschinenbeispiel, hätte man das wahrscheinlich anhand einer Statistik der Kundenreklamationen nachvollziehen können. Je länger allerdings eine Veränderung zurückliegt, desto schwieriger wird es im Allgemeinen sein, den Zeitpunkt zu ermitteln. Immerhin wird sich aber meistens ein ungefährer Zeitraum abstecken lassen, innerhalb dessen das Problem erstmalig bemerkt wurde. Die nachstehende Checkliste kann dabei als Arbeitshilfe dienen.

Ermitteln von Problemursache(n)		Problem:		Blatt Nr.:
				Datum:
		Angaben zu den einzelnen Problemauswirkungen (ggf. weitere Blätter anfügen)		
		Auswirkung 1	Auswirkung 2	Auswirkung 3
A	<p>Wie äußert sich das Problem? <i>(Art, Ausmaß, Folgen der Problemauswirkungen)</i></p>			
B	<p>Wo treten die unter A genannten Auswirkungen auf? Wer bzw. was ist von ihnen betroffen? <i>(Arbeitsbereiche, Räume, Personen, Objekte, Abläufe)</i></p>			
C	<p>Worin unterscheidet sich der Problembereich von den problemfreien Bereichen? <i>(auffällige Besonderheiten, untypische Merkmale)</i></p>			
D	<p>Wann traten die Problemauswirkungen erstmalig auf? Wann gab es Wiederholungen? <i>(Zeitpunkt bzw. Zeitraum)</i></p>			
E	<p>Was gab es an Veränderungen in den einzelnen Wirkbereichen während des Entstehungszeitraums gem. D? <i>Vorkommnisse beschreiben und nummerieren: z. B. 1a), 1b), 1c) . . . bzw. 2a), 2b), 2c) . . . bzw. 3a), 3b), 3c) . . .</i></p>			
F	<p>Inwieweit könnten Veränderungen gem. E das Problem ausgelöst haben? <i>Nummern der problemrelevanten Änderungen nennen.</i></p>			
G	<p>Welche der möglichen Ursachen gemäß F erklären die Problemelemente am ehesten? Welches ist die wahrscheinlichste und vermutlich problemauslösende Ursache? <i>Rangfolge nach Plausibilität aufstellen (Änderungs-Nummern aus Feld F):</i></p>			

Auf den Punkt gebracht:

**Oft wird viel Zeit, Energie und Geld vertan,
weil Problemlösungsversuche unternommen werden,
die auf falschen Ursachenannahmen beruhen.**

- Die häufigsten Gründe für unzutreffende Ursachenannahmen sind Voreingenommenheit aufgrund gemachter Erfahrungen sowie unsystematisches Vorgehen wegen knapper Zeit, fehlender Geduld oder falschen Problemverständnisses.
- Die vermeintliche Zeitersparnis wird jedoch bei erfolglosen Lösungsmaßnahmen später mehrfach draufgezahlt und das Problem dadurch möglicherweise verschlimmert.
- Daher kommt einer sorgfältigen Problemanalyse eine hohe Bedeutung zu. Sie muss der erste Schritt jedes zielgerichteten Problemlösungsprozesses sein.
- Bei komplexen Problemen, deren Ursache nicht auf der Hand liegt, hilft eine simple Logik: Die Ursache ist stets dort zu suchen, wo durch eine Veränderung der Gegebenheiten aus dem problemfreien Zustand ein problematischer wurde.
- Nicht selten treten gleichartige Probleme immer wieder auf, weil man sich nur mit den Problemauswirkungen beschäftigt hatte, statt deren Ursachen zu beseitigen.
- Doch es dürfen auch die Problemauswirkungen nicht vernachlässigt werden: Nicht immer führt eine Ursachenbeseitigung dazu, dass damit zwangsläufig auch die Folgen des Problems behoben sind.
- Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass ein einziges Problem mehrere von einander unabhängige Ursachen, aber auch mehrere unterschiedliche Auswirkungen haben kann.

Auszug aus

*Hartmut Laufer: **Entscheidungsfindung***

Cornelsen Verlag (2007), ISBN 978-3-589-23400-4