



RKW

Silke Balbierz

Probleme wahrnehmen, annehmen und bearbeiten

Problemlösemethoden: Grundelemente
Der KVP-Zirkel
Der Problemlöse-Workshop

Silke Balbierz

**Probleme wahrnehmen,
annehmen und bearbeiten**

Problemlösemethoden: Grundelemente

Der KVP-Zirkel

Der Problemlöse-Workshop

Silke Balbierz

Probleme wahrnehmen, annehmen und bearbeiten

Problemlösemethoden: Grundelemente

Der KVP-Zirkel

Der Problemlöse-Workshop

© 2006 Alle Rechte vorbehalten
RKW-Verlag
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1517
ISBN 3-89644-264-3

Layout: RKW, Eschborn
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Grundlagen	9
1.1 Ein „Problem“: Was steckt dahinter?	9
1.2 Welche Problemtypen lassen sich in der betrieblichen Praxis unterscheiden?	11
1.3 Welche Probleme beschäftigen Sie bei Ihrer Arbeit?	13
2 Der Umgang mit Problemen	16
2.1 Erklärungsansätze auf sprachlicher Ebene	16
2.2 Erklärungsansätze auf individueller Ebene	16
2.3 Erklärungsansätze auf systemischer Ebene	17
3 Problemlösemethoden	19
3.1 Die Grundelemente einer Problemlösemethode	19
3.2 Der KVP-Zirkel	22
3.3 Der Problemlöse-Workshop	30
Anhang: Auswertung Moderatorentest	39
Literaturverzeichnis	40
Über die Autorin	42

Einleitung

Die Idee zu diesem Buch entstand aus unserer Beratungspraxis heraus. Seit über zehn Jahren begleiten wir Unternehmen bei der Einführung von KVP-Systemen. KVP steht für **K**ontinuierlicher **V**erbesserungs**p**rozess. Hierbei geht es darum, Fehler, Abweichungen, Mängel oder Probleme in der täglichen Arbeit, die Mitarbeiter an einer termin-, kosten- und qualitätsgerechten Ausführung ihrer Tätigkeit hindern, systematisch zu erfassen und zu bearbeiten. Bei unserer Arbeit konnten wir beobachten, dass bei einigen dieser Firmen KVP „wie geschmiert“ lief, während bei anderen einige Zeit nach der Einführung der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung zu stagnieren begann. KVP-Koordinatoren und Moderatoren beklagten sich über fehlende sinnvolle Themen, die sie bearbeiten konnten, die in den KVP-Gruppen erarbeiteten Vorschläge wurden (wenn überhaupt) nur noch zögerlich umgesetzt, Kollegen hatten wenig Lust, sich für KVP zu engagieren. Die Tatsache, dass in manchen Unternehmen Probleme gerne und zum Teil auch mit viel zeitlichem Engagement angepackt wurden und bei anderen nicht, erklärten wir uns anfänglich damit, dass es letzteren Unternehmen nicht mehr gelingt, die Kommunikation (als Schlüsselfunktion für die Effizienz von KVP-Aktivitäten) in den Griff zu bekommen und dies schlussendlich zur Demotivation aller Beteiligten führt. Bei genauerer Analyse des Systems „Unternehmen“ erkannten wir jedoch, dass der wesentliche Grund, warum Probleme und Verbesserungsthemen konsequent angegangen werden, in der Haltung der verantwortlichen Personen liegt. Stehen die Entscheidungsträger dahinter und lassen sie dies die Mitarbeiter auch nachhaltig erkennen, läuft KVP rund. Wichtig dabei ist es, dass diese Absicht von den Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen werden kann. Geben sie dagegen reine Lippenbekenntnisse ab, beginnt der Prozess zu (er)lahmen.

Zur Sensibilisierung des Lesers beginnen wir das erste Kapitel mit einem typischen betrieblichen Problem-Szenario. Auf diesem Beispiel aufbauend geht es anschließend um die Fragen: Was ist ein Problem? Welche Problemtypen existieren in der betrieblichen Praxis? und Wann ist ein Problem komplex, wann eher schwierig? Wir laden Sie ein, eine Bestandsaufnahme der Probleme zu machen, die Sie bei Ihrer Arbeit beschäftigen.

Im zweiten Kapitel befassen wir uns damit, wie Menschen mit Problemen umgehen. Wir versuchen aus unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven zu erklären, warum in Betrieben Probleme häufig vorsichtig bis widerwillig (oder gar nicht) angepackt werden.

Das dritte Kapitel beschreibt die Grundelemente einer Problemlösemethode. Sie können mit Hilfe eines Selbsttests analysieren, welcher Moderatorentyp Sie sind, und wir beschreiben Ihnen anhand von Praxisbeispielen zwei Problemlösemethoden. Mit dem KVP-Zirkel stellen wir Ihnen eine Methode für etwas weniger komplexe Themen, (lokale Probleme und „einfache“ Schnittstellenprobleme) vor, mit dem Problemlöse-Workshop zeigen wir Ihnen, wie Sie das im ersten Kapitel skizzierte „komplexere“ Schnittstellenproblem bearbeiten können.

1 Grundlagen

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit den Fragen: „Was ist ein Problem?“ und „Welche Problemtypen lassen sich im betrieblichen Alltag unterscheiden?“ Am Ende dieser Ausführungen finden Sie eine Übung, um Probleme zu identifizieren und diese zu klassifizieren. Mit den Arbeitsfragen laden wir Sie ein, sich intensiver mit dieser Thematik zu beschäftigen.

1.1 Ein „Problem“: Was steckt dahinter?

Um uns auf diesen Begriff einzustimmen, haben wir zu Beginn eine Situation aus dem betrieblichen Alltag ausgewählt:

In der Firma Papierwerke GmbH, einem mittelständischen Hersteller von diversen Papiersorten, herrscht Krisenstimmung. In jüngster Zeit häufen sich die Reklamationen von Kunden, viele sind unzufrieden.

Die montägliche „Leichenschau“ leitet Herr Meyer, der Geschäftsführer, ein mit den Worten: „Schon wieder hat sich ein Kunde darüber beschwert, dass eine Lieferung seines Spezialpapiers nicht fristgerecht erfolgte. Zudem sei die Ware auch noch leicht beschädigt gewesen. Meine Damen und Herren, was meinen Sie dazu?“

Zuerst herrscht Schweigen, dann meldet sich Herr Sturm von der Produktionsabteilung zu Wort: „Das kann nur am Transport gelegen haben, denn jedes Produkt verlässt unsere Abteilung ohne jegliche Fehler!“. Im Hintergrund ist ein ironisches Lachen zu vernehmen. Frau Schneider aus der Versandabteilung wendet ein: „Dieses Spezialpapier wird ganz normal verpackt. Eine qualitativ hochwertigere Verpackung käme uns bei diesem knapp kalkulierten Papier zu teuer. Sie wissen alle, dass wir bei kurzfristigen Lieferungen mit diesem Spezialpapier Schwierigkeiten haben. Was nicht heißen soll, dass wir den Schaden am Produkt zu verantworten haben. Wir geben uns die allergrößte Mühe, dieses Papier sicher zu verpacken.“

„Ich stimme Frau Schneider zu.“, pflichtet Herr Sturm bei. „Im Grunde ist das Ganze ein Problem unseres Vertriebs. Nicht nur, dass der Preis für dieses Papier viel zu knapp kalkuliert ist, solange der Vertrieb nicht unseren Kunden vermitteln kann, dass sie bei bestimmten Lieferungen etwas länger warten müssen, werden uns derartige Reklamationen immer wieder ins Haus flattern.“ „Sagten Sie Vertrieb?“, entrüstet sich Herr Paulsen, der Vertriebsleiter. „Wissen Sie eigentlich, was wir dem Kunden alles erzählen müssen, um Ihre Schlampereien zu vertuschen?“

Da greift Geschäftsführer Meyer ein: Aber meine Damen und Herren, jetzt beruhigen Sie sich einmal. Uns alle geht die Sache an. Ich erwarte von Ihnen konkrete Vorschläge, wie wir solche Probleme in Zukunft besser in den Griff bekommen können!“. Wieder betretenes Schweigen. Die meisten starren auf den Boden.

„Wir müssten uns alle einmal zusammensetzen und die Sache in Ruhe diskutieren!“, schlägt eine vernünftig klingende Stimme vor. „Dafür fehlt mir die Zeit!“, „Endlosdiskussionen ohne Ergebnis!“, „Projektgruppen, das hat bei uns doch noch nie funktioniert!“, ertönt es aus verschiedenen Richtungen....

Dem einen oder anderen mag diese Situation bekannt vorkommen, nichts geht mehr und die Besprechung wird ohne Ergebnis abgebrochen. Wenn wir eine Erklärung dafür suchen, warum es sich im vorliegenden Beispiel nicht um einen Einzelfall handelt, müssen wir uns zunächst mit dem Begriff „Problem“ beschäftigen.

Ein Problem existiert dann, wenn sich eine (unerwünschte) Ausgangssituation von einem erwünschten Endzustand unterscheidet. So gesehen lassen sich hier die Begriffe Fehler, Störung, Behinderung, Abweichung oder Differenz alternativ verwenden. Etwas ausführlicher beschrieben ergibt sich ein Problem, wenn ein bestimmtes Ziel, ein bestimmter Zweck oder eine bestimmte Wirkung erreicht werden soll oder wenn einem Mängelzustand Abhilfe geschaffen werden soll, und man nicht weiss wie.

Greift man jedoch auf die Wurzeln des Wortes, das heißt auf seine ursprüngliche Wortbedeutung (lat.: problema: „Das Vorgelegte“ i.S.v. Aufgabe / Schwierigkeit) zurück, ist ein Problem „eine zum Lösen vorgelegte, unentschiedene, zweifelhafte Aufgabe, eine Streitfrage.“ In dieser Definition wie auch in unserem Praxisbeispiel wird deutlich, dass sich Probleme in der Arbeitswelt i.d.R. auf zwei Ebenen abspielen (siehe auch Bild 1): auf der Sachebene (unentschiedene Aufgabe) und der Beziehungsebene (Streitfrage). Logik meint in diesem Zusammenhang die bewusste Vorgehensweise in einem sachlichen Kontext. Mit Psycho-Logik wird das Unbewusste angesprochen, also mithin die Emotionen, die „hinter“ dem Bewusstsein / Logik „stehen“ und für die Gestaltung der Beziehungsebene maßgeblich sind.

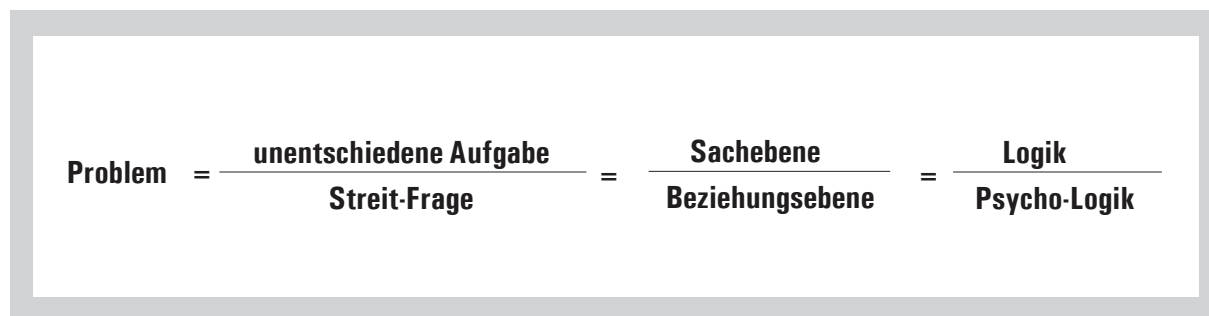


Bild 1: Eine visualisierte „Problem“-Definition

Auf der Sachebene geht es darum, dass etwas geplant oder entschieden werden muss. Ziele sind zu setzen, Ressourcen einzuteilen, Aufgaben zu delegieren oder Termine festzulegen. Im Beispiel geht es hierbei um Schwierigkeiten bei der Qualitätssicherung, beim Warentransport und beim Kundenservice, die zu den Beschwerden führen. Auf der Beziehungsebene kommen Verhaltensweisen und Gefühle, z.B. wie miteinander kommuniziert (wohlwollend, motivierend, konstruktiv, ablehnend, gereizt, stur, undiszipliniert,...) und zusammengearbeitet wird, wie man sich gegenseitig respektiert und wertschätzt, all die möglichen Machtspielereien zwischen den Interessengruppen und gegenseitigen Schuldzuweisungen usw. zum Tragen. Oft fehlt es den Beteiligten an konkreten Informationen über die Schwierigkeiten, mit denen die anderen Abteilungen zu kämpfen haben. Sie fühlen sich im unklaren, worum es eigentlich geht; jeder hat seine eigene Sicht.

Sind mehrere Personen an einem Problem beteiligt, lassen sich Sach- und Beziehungsebene nur schwer voneinander trennen. Ungereimtheiten auf der Beziehungsebene erschweren die Lösung auf der Sachebene und ungelöste Probleme auf der Sachebene beeinträchtigen nicht selten die Beziehungsebene. Sinnvolle Problemlösungsmethoden sollten daher beide Ebenen berücksich-