

Grundsätze der Problemlösung

- Zielorientiert handeln
- Schnell und entschieden handeln
- Auf das Wesentliche konzentrieren
- Gemeinsam handeln
- Lösungen, nicht Schuldige
- Durchhalten

- Übergeordnete Methoden**
 - Projektmanagement
 - Risikomanagement
 - Swot-Analyse
 - Moderation
 - Teamarbeit
 - Stakeholder-Analyse
- Analyse-Methoden**
 - Kraftfeld-Analyse
 - Analogie-Schluss
 - Ursachen-Wirkungs-Diagramm
 - Papiercomputer
 - Organisationsaufstellung
 - Problemmnetz
 - Funktionsanalyse
 - Flußdiagramm
- Kreativitäts-Methoden**
 - Brainstorming / writing
 - 635
 - Morphologischer Kasten
 - Mind Mapping
 - Synektic
 - 6 Hüte
 - Bionik
 - Collective Notebook
- Entscheidungsmethoden**
 - Paarweiser Vergleich
 - Nutzwert-Analyse
 - Pareto-Diagramm / ABC-Analyse

Methoden der Problemlösung

Überblick: Was ist ein Problem?

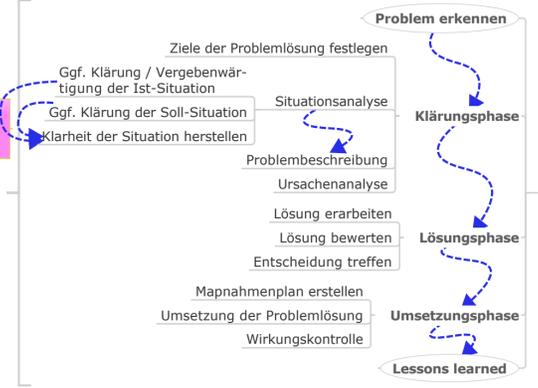
Abweichung vom Gewollten (Soll) und der Realität (Ist)

- Der Weg vom Soll- zum Istzustand ist unbekannt
- Der Bearbeitungsweg ist bekannt, kann aber nicht durchgeführt werden, weil Ressourcen fehlen.
- Der Bearbeitungsweg ist bekannt, die Entscheidung dafür fehlt aber.
- Der Bearbeitungsweg ist bekannt, kann aus gesetzlichen, kulturellen usw. Gründen nicht ausgeführt werden.

- Abgrenzung zu Aufgabe**
 - Aufgabe: Lösungsweg(e) ist/sind weitestgehend bekannt
 - Aufgabe: Problemstellung klar abgrenzbar und es gibt ähnliche Aufgaben / Problemstellungen
 - Problem: Lösungsweg ist unbekannt
- Abgrenzung zu Risiko**
 - Problem: Immer real vorhanden
 - Problem: Wird mit Sicherheit auftreten
 - Risiko: Es ist nicht sicher, ob das Problem auftreten wird.
 - Risiko: Management, dass Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schwere der Wirkung reduziert wird.
- Abgrenzung Krise**
 - Krise: Komplexes Problem mit hoher emotionaler Betroffenheit
 - Krise: Lösungsprozess soll emotionale Betroffenheit reduzieren.
 - Krise: Lösungsprozess soll Handlungsfähigkeit der Beteiligten aufrecht erhalten.
- Abgrenzung Konflikt**
 - Konflikt: Unvereinbarkeit z.B. von Meinungen, Fakten, Gefühlen.
 - Konflikt: Abweichung liegt zwischen den Positionen der Beteiligten.
 - Konflikt: Lösungsprozess umfasst eine von allen akzeptierte Lösung und nicht eine optimale Lösung

Mindmap: Problemlösungsprozess

Problemlösungsprozess



Problemlösung

Problemhierarchie

Ursachen

- Unklare Ziele und Aufträge
- Risiken
- Technische Qualitätsprobleme
- Mangelnde Projektverträge
- Steigende Komplexität
- Wenig Methodenanwendung
- Ungeklärte Organisation
- Strategische Mängel
- Mangelnde Projektkultur
- Mangelnde Klärungen
- Schlechte Führung
- ...

Empfundenes Problem

- Projektauftrag unklar
- Kapazitätsmängel
- Entscheidungen spät
- Unzuverlässigkeit
- Überlastung
- Zeitdruck
- Wenig Transparenz
- ...

Wirkungen

- Krisen und Konflikte
- Termin überschritten
- Kosten überzogen
- Nicht wirtschaftlich
- Qualitätsmängel
- Zu teuer
- Zu lange Dauer
- Ärger mit Kunden
- Betroffenheit bei Beteiligten
- Wirtschaftliche Nachteile
- ...

Problemtypen

- Sachproblem
- Zielproblem
- Erkenntnisproblem
- Teamproblem
- Methodenproblem
- Organisationsproblem
- Entscheidungsproblem
- Verhaltensproblem
- Politisches Problem
- Personalproblem

I.d.R. keine klare Abgrenzung, da wechselseitige Abhängigkeiten bestehen

Dimensionen

- Stärke der Wirkung
- Art der Wirkung
- Reichweite der Wirkung
- Einmal- oder Grundsatzproblem
- Nah- und Fernwirkung

Es hängt von den 5 Dimensionen ab, wie stark man sich mit dem Problem beschäftigt

Verantwortung für die Problemlösung

- Betrifft Arbeitsbereich einer Person -> Person ist Owner des Problems.
- Betrifft Koordination im Projektteam, Abwicklung des Projektmanagements -> Projektleiter
- Betrifft mehrere Arbeitsbereiche im Projekt -> PL muss Owner der Problemlösung benennen
- Betrifft mehrere Abteilungen -> PL muss Problem eskalieren
- Betrifft Auftraggeber -> PL muss eskalieren
- Ggf. Bildung einer Taskforce, wenn Problem zu komplex für eine Person

Randbedingungen für die Problemlösung müssen vorher geklärt werden

- Bis wann muss das Problem gelöst sein?
- Welche Mängel können auch nach der Lösung toleriert werden?
- Welche Kapazität steht für die Problemlösung zur Verfügung?
- Welches Know-how steht zur Verfügung?
- Welche strategischen Ziele oberhalb des Projekts müssen beachtet werden?
- Was kann beeinflusst werden?
- Was kann entschieden werden?
- Welche Gesetze und Richtlinien müssen beachtet werden?
- Welche Stellen könnten die Lösung blockieren?

Vorgehensarten

- Erarbeitung effizienter Problemlösungen**
 - Hauruck-Lösungen
 - Trial and Error
 - Hypothesen aufstellen
 - Intuitive Problemlösungen
- Erarbeitung von vorbeugenden Lösungen**
 - Kopf in den Sand
 - Umgehen des Problems
 - Wegdelegieren des Problems
 - Festlegen von Scheinlösungen

- Die Lösung kann umgesetzt werden
- Die Lösung kann schnell erarbeitet werden
- Die Lösung ist sicher
- Die Lösung wirkt nachhaltig

Ziele der Problemlösung