

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
  - Problemnetz
  - 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.

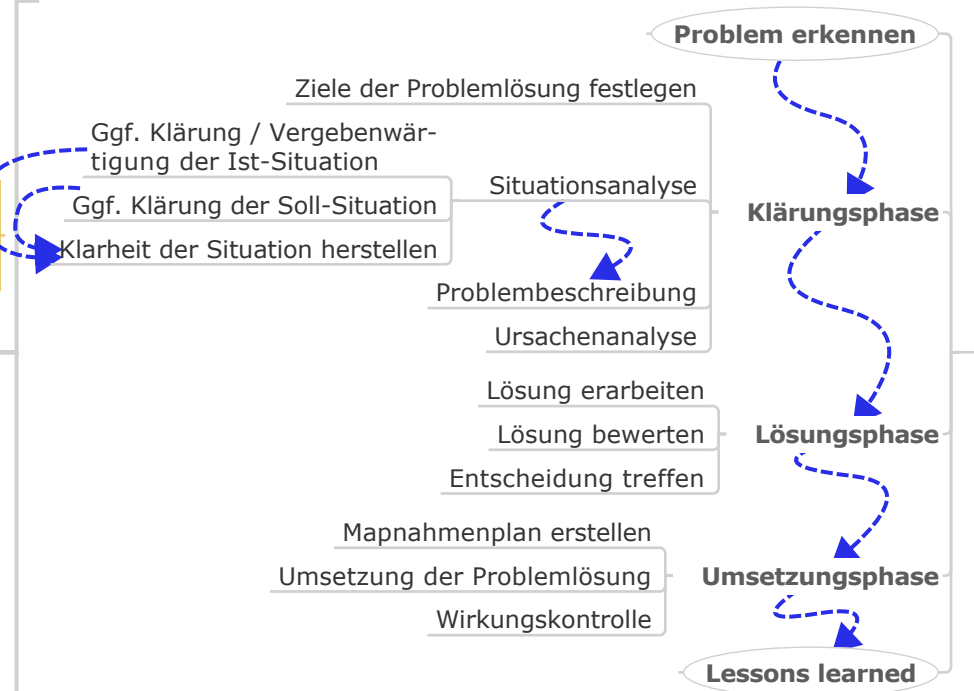
Der Bearbeitungsweg ist bekannt, die Entscheidung dafür fehlt aber.

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

Problemlösung

Problemlösungsprozess



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

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

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

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

Ziele der Problemlösung