

## Hinweise zur Nutzung des Vorgehensprozesses und der zugehörigen Templates

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren jeweiligen Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an passender Stelle eintragen können.

### **Tipp:**

*Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise!*

Mit dem **Vorgehensprozess** können Sie anhand der Erläuterungen die für Ihren Problemdefinitionsprozess erforderlichen Arbeitsdokumente unter Verwendung der **Templates** 0101a-VO und 0101b-VO selbständig entwickeln, wofür der MindManager und das Excel-Format oder kompatible Programme benötigt werden. Beide Templates enthalten weitere spezifische Nutzungshinweise.

Bezüglich der in den weiteren Arbeitsschritten entstehenden Mindmaps (Problemstruktur, Problemübersicht und Problemdefinition) wird auf die Abbildungen 4-6 im [Kapitel 3](#) „Arbeitsmittel“ verwiesen.

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche Querverweise, um den Anwender auf zusammenhängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

### **Tipp:**

*Sie sollten im MS-Word die Web-Symbole aktivieren bzw. die Funktion „Suchen/Erweiterte Suche/Gehe zu/Textmarke oder Abschnitt“ benutzen, um den Hyperlinks bequem folgen zu können.*

Falls Sie weiterführende insbesondere systemtheoretische Informationen zusätzlich aufnehmen wollen, empfehle ich Ihnen einen Klassiker der entsprechenden wissenschaftlichen Literatur, auf den sich dieser Vorgehensprozess auch stützt: Das Buch „Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. Rationales Management: Die neue Herausforderung“<sup>1</sup>. Die dort entwickelten Grundsätze haben sich in der Praxis vieler Unternehmen bewährt.

---

<sup>1</sup> Ch.H. Kepner und B.B. Tregoe: Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. Rationales Management: Die neue Herausforderung. Verlag Moderne Industrie. München 1982. ISBN 3478327865

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>4</b>
1.1	Zum Begriff des „Problems“ .....	4
1.2	Problemanalysen – Zweck und Einordnung .....	5
<b>2</b>	<b>Grundsätzliche Anforderungen</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Arbeitsmittel</b> .....	<b>10</b>
3.1	Übersicht.....	10
3.2	Mindmap „1-Arbeitsthese“ .....	11
3.3	Tabelle „2-Problemelemente...“ .....	15
3.4	Mindmap „3-Problemstruktur...“ .....	18
3.5	Mindmap „4-Problemübersicht“ .....	20
3.6	Mindmap „5-Problemdefinition“ .....	21
<b>4</b>	<b>Vorgehensprozess</b> .....	<b>23</b>
4.1	Übersicht.....	23
4.2	Workshopvorbereitung.....	25
4.3	Phase 1 – Erarbeitung einer Arbeitsthese .....	27
4.4	Phase 2 – Bestimmung von Problemelementen .....	31
4.5	Phase 3 – Prüfung der Problemelemente .....	33
4.6	Phase 4 – Ermittlung der Problemursachen .....	36
4.7	Phase 5 – Bewertung und Klassifizierung bei komplexen Problemen.....	39
4.8	Phase 6 – Redaktionelle Endbearbeitung bei komplexen Problemen.....	40
4.9	Phase 7 – Entscheidungsfindung und Nachbereitung .....	42

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Muster-Mindmap "Arbeitsthese" (Auszug) .....	15
Abbildung 2: Muster -Tabelle "Problemelemente" (Ausschnitt) .....	16
Abbildung 3: Bewertungsaspekte zur Findung von Problemelementen .....	17
Abbildung 4: Muster-Mindmap "Problemstruktur" .....	19
Abbildung 5: Muster-Mindmap "Problemübersicht" (für komplexe Probleme) .....	21
Abbildung 6: Muster-Mindmap "Problemdefinition" für komplexe Probleme (Auszug) .....	22
Abbildung 7: Phasen, Inhalt, Ergebnisse des Vorgehensprozesses .....	23
Abbildung 8: Orientierung für die Workshop-Planung zur Anwendung der Phasengliederung des Vorgehensprozesses.....	27

# 1 Einführung

## 1.1 Zum Begriff des „Problems“

### Was ist ein Problem?

*Mit dem Begriff „Problem“ wird eine aktuell, in der Realität bestehende Situation bezeichnet, die von der beabsichtigten Situation, einer Zielstellung, einem Planwert oder –zustand, dem Soll, abweicht.*

Ein Problem ist also eine Abweichung zwischen Ist und Soll, die

- zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort und in einer bestimmten Größenordnung auftritt. Die Soll-Ist-Abweichung bildet zusammen mit diesen Merkmalen das **Problemobjekt**.
- durch bestimmte Einflüsse und **Ursachen** bewirkt wurde und die
- bestimmte Folgen und **Risiken** in sich birgt, wenn die problematische Situation unverändert belassen wird.

Das sind die wesentlichen Bestandteile eines Problems, mit deren Charakterisierung man eine konkrete **Problemdefinition** erhält.

Diese Charakterisierung ist in den meisten Fällen nicht in einem Zug zu schaffen. Die einzelnen Phasen des Prozesses, an dessen Ende eine qualifizierte Beschreibung dieser Merkmale steht, werden also **Zwischenergebnisse** erbringen, für deren Bezeichnung nachstehende Begriffe verwendet werden:

1. die **Problemelemente**

bezeichnen die inhaltlichen, örtlichen, zeitlichen und mengenmäßigen Aspekte des Problemobjekts näher.

2. das **Pseudo-Problemobjekt**,

mit dem die Aspekte benannt werden, die inhaltlich, örtlich, zeitlich und mengenmäßig von der Abweichung hätten betroffen sein können, es aber nicht sind.

Es ist sinnvoll, nachdem man mit Bestimmung dieser Merkmale festgestellt hat, was das Problem ausmacht, eine andere Sichtweise einzuführen und die Frage zu beantworten, was das Problem **nicht** ausmacht, aber ausmachen **könnte**.

Der Denkansatz führt dazu, die Grenze des Problembereichs genauer zu bestimmen und so die Problemdefinition zu schärfen. Diese Sichtweise leitet weiterhin zur Ursachenfindung über, da er zu der Fragestellung führt, welche Unterschiede es zwischen dem festgestellten und dem möglichen Problembereich gibt.

3. die **Unterschiede** zwischen Problemobjekt und Pseudo-Problemobjekt.

Sie bezeichnen das Feld, in dem die Problemursachen zu finden sind.

4. die in der Realität eingetretenen **Veränderungsereignisse**,

## **Modul 0101: Systematische Problemdefinition und Problemanalyse mit Mindmaps**

---

die die im Ist festgestellte Abweichung zum Soll, also die problematische Situation ausgelöst haben.

Die Prüfung dieser Veränderungen führt zur Qualifizierung der möglichen Problemeinflüsse zu den tatsächlichen Problemsachen.

5. Die realistische **Prognose der Ist-Werte** bzw. der Ist-Zustandsbeschreibung, zu der sich das Problem dann entwickeln kann, wenn nicht gegengesteuert wird. Hierzu gehört auch eine Wahrscheinlichkeitseinschätzung.

Das sind die Folgen und die aus dem Problem erwachsenden Risiken.

6. Die **sekundären Teilprobleme** in Funktionsbereichen, Prozessphasen und Servicefunktionen, die außerhalb des organisatorischen und örtlichen Geltungsbereichs des ursächlich festgestellten, des primären, Problems bestehen und dessen Ausprägung beeinflussen.

Das sind Tatbestände, die vermutlich die Problemstellung gefördert haben. Sekundäre Teilprobleme gehören zur Gesamtsystematik, denn ohne ihre Identifikation und Lösung ist eine Lösung des Primärproblems nur begrenzt möglich.

### **1.2 Problemanalysen – Zweck und Einordnung**

Der **Zweck dieses Vorgehensprozesses** besteht darin, Unternehmen, Behörden und sonstigen Organisationen<sup>2</sup>

1. die **Voraussetzungen** bewusst zu machen, die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Problemanalyse sind,
2. die schrittweise zu erarbeitenden **Dokumente** in ihrer Funktion als Ergebnisdokumentation und als Prozessbegleitinstrumente vorzustellen und
3. einen systematischen **Vorgehensprozesses** der Problemanalyse als unmittelbar nachvollziehbare Handlungsanleitung zur Verfügung zu stellen, mit der eine möglichst ganzheitliche, alle problemrelevanten Aspekte berücksichtigende Problemdefinition erarbeitet werden kann.

Der Vorgehensprozess ist für alle Problemsituationen einsetzbar. Denn sowohl für schwach oder **schlecht strukturierbare**<sup>3</sup> Probleme als auch für die **gut strukturierten**<sup>4</sup> oder strukturierbaren Probleme

---

<sup>2</sup> Nachfolgend wird diese Aufzählung mit dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst bezeichnet.

<sup>3</sup> Wenige Aspekte sind bekannt, Informationen nicht beschaffbar, Beziehungen unter den Aspekten sind häufig unklar, der Lösungsweg ist nicht sicher, es gibt mehrere Lösungsvarianten. Das sind regelmäßig die vielfältigen Themen der Unternehmensentwicklung, der Organisationsgestaltung und der Personalentwicklung.

<sup>4</sup> Alle Aspekte sind bekannt, Informationen beschaffbar, alle Aspekte stehen in einem berechenbaren Zusammenhang, der Lösungsweg ist klar vorgezeichnet und führt zu der einen, optimalen