

QM PRAXIS

Neue Serie: Methoden im Qualitätsmanagement, Teil 1

Probleme prozessorientiert lösen

Häufig fehlt es Pflegeeinrichtungen an einem systematischen Ansatz, um erkannte Verbesserungspotenziale umzusetzen. Der Ansatz der prozessorientierten Problemlösung bietet im Rahmen von sieben aufeinander abgestimmten Stufen unterschiedliche Methoden an, die jeweils zur Anwendung kommen können.

Von Frank von Pablocki

Tornesch // Die Methoden der prozessorientierten Problemlösung sind je nach Komplexität der Fragestellung zu nutzen. Es zeigt sich schnell, ob für das erkannte Verbesserungspotenzial alle Stufen durchlaufen werden müssen. Die hier vorliegende Anleitung gründet sich auf Erkenntnissen der psychologischen Problemlösungsforschung und sollte immer in einer Gruppe mit Hilfe der Moderationsmethode durchgeführt werden. An der Problemlösung sollten die Menschen mitwirken, deren Fachkenntnisse für das jeweilige Problem und der Lösung von Vorteil zu sein scheinen. Zusätzlich kann es wichtig sein, Menschen zu beteiligen, die nicht direkt vom Problem betroffen sind und die von daher zu einer anderen Sichtweise beitragen können.

Dieses systematische Vorgehen hat den Vorteil, dass die Problemlösung in einer festgelegten logischen Reihenfolge geschieht. Die Stärke des Verfahrens ist, dass – unabhängig von der Art des Problems – Klarheit darüber herrscht, welches logisch der nächste Schritt sein muss und wie er konkret umgesetzt wird. Die Qualität der prozessorientierten Problemlösung liegt in der Qualität der richtigen Fragen. Denn nur auf gute Fragen lassen sich sinnvolle Antworten finden.

Die Dauer des gesamten Prozesses kann je nach Problem schwanken. Es ist aber sinnvoll, mindestens zwei Stunden bis einen ganzen Tag einzuplanen. Eine Übersicht über den gesamten Problemlösungsprozess ist der Tabelle zu entnehmen.

Schritt 1 – Die Situationsbeschreibung
Bei der Situationsbeschreibung geht es darum, sich einen genauen Überblick über die Art und das Ausmaß

DIE THEMEN DER REIHE

1. Ziele- und Ursachenfindung
2. Lösungs- und Entscheidungsfindung
3. Risikoabwägung und Ergebnissicherung

des Problems und die Ausgangssituation zu verschaffen. Dies ist erforderlich, um die Dimension des Problems überschauen zu können. Werden alle Aspekte einer Problemsituation erfasst, so fällt es leichter, die weiteren Schritte zu planen.

Manchmal ergeben sich auch erste Hinweise auf mögliche Ursachen (Schritt 2) oder es wird im Hinblick auf die Lösungsversuche (Schritt 3) deutlich, wonach genau gesucht wird. Wichtig bei diesem, wie auch bei den folgenden Schritten ist es, so exakt wie möglich an

der Situationsbeschreibung zu arbeiten. Ungenauigkeiten zu Beginn eines Problemlösungsprozesses wirken sich auf das weitere Vorgehen aus und es wird vielleicht notwendig, diesen Schritt später zu wiederholen und zu präzisieren. Die Situationsbeschreibung kann mit Hilfe von zwei Methoden erfolgen:

- Checklisten zur Problemlklärung
- Wunsch-Ist-Abweichung

Die Checklisten zur Problemlklärung
Die Leitfrage lautet hier: Wie sieht die Situation aus? Mit einer Checkliste wird das Problem und dessen Umfeld möglichst genau erfasst.

Die Wunsch-Ist-Abweichung
Es muss zunächst einmal der Frage danach nachgegangen werden, wie der Wunsch-Zustand, der Ist-Zustand und die Abweichung aussehen. Diese Methode dient der präzisen Beschreibung des Problems. Hierzu wird das Problem in seine Teilaspekte zerlegt. Die drei Schritte werden wie folgt vollzogen:

1. Beschreibung des Wunsch-Zustandes.
2. Beschreibung des Ist-Zustandes.
3. Feststellung der Abweichung beider Zustände.

Mit der Feststellung der Abweichung zwischen Wunsch- und Ist-Zustand kann das Problem genau beschrieben werden. Bei der Beschreibung des Wunschzustandes wird zunächst nach dem gewünschten Zielzustand in allen seinen Aspekten gefragt. Anschließend wird die Frage gestellt: „Womit wären wir zufrieden?“

Es gibt manchmal einen bedeutenden Unterschied zwischen einem Ideal-Ziel-Zustand und einem Ziel-Zustand, der schon zufrieden stellt. Die Beschreibung des Ist-Zustandes bezieht sich immer auf die Aspekte des Wunsch-Zustandes. Sollten sich dabei neue Wünsche ergeben, werden diese aufgenommen. Die Abweichung beider Zustände beschreibt dann das eigentliche Problem.

Schritt 2 – Die Ursachenfindung
Die Ursachenfindung bildet den zweiten Schritt des Problemlöseprozesses. Es gilt, mögliche und wahrscheinliche Ursachen zu finden und sich damit einer Lösung des Problems zu nähern. Eine genaue Ursachenbeschreibung kann oft schon zu einer einfachen Lösung führen. Dies gilt vor allem dann, wenn es zur Lösung des Problems wichtig ist, die Ursachen zu kennen. Nicht immer ist die Ermittlung der Ursachen möglich oder auch nötig.

Deshalb sollte am Anfang die Frage stehen: „Ist es für die Lösung des Problems erforderlich, die Ursachen zu kennen?“. Lautet die Antwort „Nein“, dann kann zum Schritt 3 – Lösungssuche fortgeschritten werden. Zur Ursachenfindung eignen sich besonders zwei Methoden:

DIE 7 SCHRITTE MIT IHREN METHODEN IM ÜBERBLICK

1. Die Situationsbeschreibung:	✓ Checklisten zur Problemlklärung, ✓ Wunsch-Ist-Abweichung
2. Die Ursachenfindung:	✓ Das Ishikawa-Diagramm bzw. das Ishikawa-Fischgrät-Diagramm ✓ Die „Ist-Ist-Nicht-Frage“.
3. Die Lösungssuche:	✓ Brainstorming
4. Die Entscheidungsbildung	✓ Kriteriengewichtung
5. Die Risikoabwägung	✓ Fehler-Möglichkeits-Einfluss-Analyse (FMEA)
6. Die Lösungsdurchführung	✓ Aktionsplan
7. Die Lösungsbeurteilung	✓ Kennzahlenanalyse

Tabelle: Übersicht über den gesamten Problemlösungsprozess

- Das Ishikawa-Diagramm bzw. das Ishikawa-Fischgrät-Diagramm.
 - Die „Ist-Ist-Nicht-Frage“.
- Aus dem Ishikawa-Diagramm bzw. dem Ishikawa-Fischgrät-Diagramm wurde die Mind-Map entwickelt. Das Vorgehen erfolgt in zwei Schritten:
- Zuerst werden alle Ursachen für das bestehende Problem benannt und den jeweiligen Kriterien zugeordnet.
 - Im zweiten Schritt werden die Ursachen auf ihre mögliche Veränderbarkeit hin bewertet, um nicht

zu viel Energie in unabänderliche Gegebenheiten zu stecken. Hierbei sollte sich auf die Bereiche konzentriert werden, die durch das Unternehmen beeinflussbar sind.

Die Beschreibung der „Ist-Ist-Nicht-Fragen-Methode“

Die Leitfrage der „Ist-Ist-Nicht-Fragen-Methode“ lautet: „Wo hätte das Problem entstehen können, ist es aber nicht?“. Die Idee, die hinter dieser Frage steht, ist die Suche nach vergleichbaren Situationen, bei denen das Problem

trotz Ähnlichkeit der Voraussetzungen nicht aufgetreten ist. Manchmal unterscheiden sich zwei Situationen nur minimal voneinander, aber es ist genau dieser feine Unterschied, der die eine Situation zum Problem und die andere zum Erfolg werden lässt.

Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation – Coaching, Tornesch, www.sp-kommunikation.de

Management-Tag kompakt
Erfolgsrezepte moderner Hauswirtschaft.

Ihre Konferenz-Themen

- Hauswirtschaft unternehmerisch steuern
- Trends in der Gemeinschaftsgastronomie
- Hauswirtschaft als Marketingfaktor
- Kennzahlen und effiziente Kostenanalyse
- So gewinnen Sie Personal für die Hauswirtschaft

www.konferenz-hauswirtschaft.de

Altenheim
pro Hauswirtschaft
LÖSUNGEN, TRENDS, IMPULSE FÜR DIE HWL

VINCENTZ AKADEMIE

VINCENTZ

Jetzt zur Konferenz anmelden!
13. November 2017 | Hamburg
28. November 2017 | Köln