MODULBESCHREIBUNG

Probleme im Team lösen: an der Ursache ansetzen

Adaptives Modul | ~20 min

Ein gut formuliertes Problem ist halb gelöst. Die klassische Falle: Man sucht Lösungen, bevor das Problem in einem sachlichen Satz formuliert ist, dem alle zustimmen. Dieses Modul gliedert die Problemlösung im Team in sechs Schritte, mit vier bewährten Werkzeugen (Toyotas Fünf-Warum-Methode, dem Ishikawa-Diagramm, dem A3 Thinking und dem After-Action-Review) und drei klaren Rollen, von der Führungskraft als Moderator bis zum Sponsor, der verhindert, dass die Lösung versandet.

LERNZIELE

01 Ein Problem in einem sachlichen Satz benennen, dem alle zustimmen, ohne es mit seinem Symptom zu verwechseln.

02 Mit der Fünf-Warum-Methode und dem Ishikawa-Diagramm zu den Grundursachen vordringen.

03 Zunächst Optionen in großer Zahl entwickeln, dann eine Sofortlösung und eine langfristige Lösung wählen, samt Maßnahmenplan.

04 Den Fortschritt mit dem After-Action-Review verfolgen und die drei Rollen ausfüllen: Moderator, mitverantwortliches Team, Sponsor.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Teams, die wiederkehrende Probleme gemeinsam mit denen lösen wollen, die sie täglich erleben.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Am Dienstag haben die Techniker die von Ronja bestellten Glühbirnen in der falschen Größe erhalten. Im Katalog tragen zwei Glühbirnen denselben Namen, ohne Größenangabe. Letzten Monat ist einem Kollegen ein ähnlicher Fehler passiert. Am Freitag trifft sich das Team, um die Ursache zu finden. Was soll Ronja tun?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Fünf-Warum-Methode – Sakichi Toyoda (Gründer von Toyota), später bekannt gemacht durch Taiichi Ohno
- Gemeinsame Problemlösung in sechs Schritten – Afthonios-Methode, gestützt auf anerkannte Modelle
- Ishikawa-Diagramm / Fischgrätendiagramm / 6M – Kaoru Ishikawa
- After-Action-Review – US-Armee

QUELLEN & REFERENZEN

- Tannenbaum & Cerasoli, Metaanalyse, Human Factors (2013) – 31 Studien: Debriefings verbessern die Leistung gegenüber einer Kontrollgruppe um rund 25 %
- Sakichi Toyoda (Gründer von Toyota) – gilt als Urheber der „Fünf-Warum-Methode“, bekannt gemacht durch Taiichi Ohno (Toyota-Produktionssystem)
- After-Action-Review (AAR) – von der US-Armee bekannt gemacht, heute in Unternehmen weit verbreitet
- A3 Thinking und Ishikawa-Diagramm (Fischgrätendiagramm, 6M) – anerkannte Werkzeuge des japanischen Lean-Managements und des Qualitätsmanagements

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 27.10.2026