

Lösung von Anfangsproblemen

Zweck

Das von Anfang an erwünschte Ergebnis soll erzielt werden.

Einführung

Viele Probleme, denen Sie in Ihrem Berufsleben gegenüberstehen, waren schon „von Anfang an“ da:

- Die Maschine hat noch nie die erwartete Anzahl von Teilen produziert.
- Das neue System arbeitet immer noch fehlerhaft.
- Das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters hat noch niemals die Erwartungen erfüllt.

Da diese Situationen Abweichungen vom erwarteten Zustand darstellen, können Sie sie mit der Problemanalyse lösen. Da sie jedoch schon von Anfang an aufgetreten sind, müssen Sie bei der Anwendung der Konzepte und Methoden etwas anders vorgehen.

Realistische Sollfestlegung

Wenn die Leistung die Erwartungen noch niemals erfüllt hat, stellt sich zunächst die Frage, wie realistisch die Vorgaben sind. Die Vorgabe oder das Soll wurde vielleicht:

- von jemandem festgelegt, der mit der fraglichen Leistung nicht vertraut war.
- unter Idealbedingungen anstatt unter Arbeitsbedingungen festgelegt.
- in Abhängigkeit von Änderungen in der Technologie oder der Arbeitsverfahren festgelegt.
- ausgehend von Annahmen über Bedingungen festgelegt, die nicht mehr zutreffen.
- für ähnliche Umstände, jedoch für einen etwas andersartigen Vorgang festgelegt.

Wenn das Soll unrealistisch erscheint, sollte zuerst einmal eine geeignete Vorgabe festgelegt werden. Dies erlaubt dann zu entscheiden, ob überhaupt ein Problem vorliegt. Gehen Sie jedoch nicht gleich davon aus, daß das Soll für ein Problem verantwortlich ist. Zu leicht kann es sich einbürgern, daß bei einem Anfangsproblem sofort die Vorgabe gesenkt wird. Hierdurch entgeht Ihnen eine Gelegenheit zur Verbesserung.



Vergleich von Ist und Soll

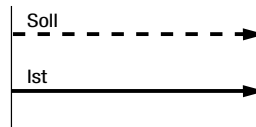
Wenn Sie sich davon überzeugt haben, daß das Soll realistisch ist, testen sie, ob das Ist genau gemessen wurde. Eine Abweichung liegt nur dann mit großer Sicherheit vor, wenn das Ist mit der gleichen Meßmethode bestimmt wurde wie das Soll.

Durch Vergleich des Ist mit dem Soll läßt sich herausfinden, ob tatsächlich eine Abweichung vorliegt. Außerdem können Sie daran erkennen, welcher Art das Anfangsproblem ist.

Verschiedene Anfangsprobleme

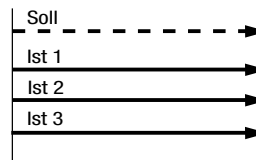
Es gibt drei Arten von Anfangsproblemen, zu deren Lösung jeweils ein geringfügig anderer Ansatz erforderlich ist.

Gleichbleibende Anfangsprobleme: Die Leistung einer bestimmten Maschine, eines Systems, eines Geräts oder einer Person hat ein konstantes Niveau, daß ständig unter dem Soll liegt. Eine Maschine wurde für einen bestimmten Produktionsbedarf vor allem deshalb gekauft, weil in den technischen Daten des Herstellers eine Produktionsleistung von 7.000 Stück pro Stunde angegeben war. Trotz Ihrer Bemühungen hat die Maschine von Anfang an nur eine Leistung von 6.000 Stück pro Stunde erreicht.



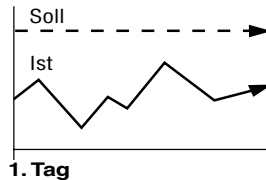
1.Tag

Vielfache Anfangsprobleme: Die Leistungen mehrerer Maschinen, Systeme, Geräte oder Personen erfüllen die Erwartungen nicht, unterscheiden sich jedoch in ihrem jeweiligen Erfüllungsgrad. Die Abweichung zwischen dem Ist und dem Soll ist jeweils anders. Beispiel: Sie haben drei Bottiche, um Rohstoffe aus einer gemeinsamen Quelle zu mischen. Die Produktion der Bottiche liegt seit ihrer Inbetriebnahme unter dem erwarteten Niveau von 100 Einheiten, doch sie produzieren jeweils unterschiedliche Mengen: 83 Einheiten, 89 Einheiten und 91 Einheiten.



1.Tag

Unregelmäßige Anfangsprobleme: Die Leistung einer Einheit oder einer Person variiert im Laufe der Zeit, bleibt jedoch immer unter dem Soll. Zum Beispiel: Die Ergebnisse Ihres Kundenakquisitionsprogramms weisen seit dem Start vor drei Monaten erhebliche Schwankungen auf. Die geplante Zahl von Akquisitionen wurde jedoch noch nie erreicht.



Anwendung der Methoden zur Problemanalyse

Während die grundlegenden Konzepte - Beschreibung des Problems, Ermittlung und Beurteilung möglicher Ursachen und Beweis der eigentlichen Ursache - auch für Anfangsprobleme gelten, müssen die Methoden der Problemanalyse geringfügig angepaßt werden.

Gleichbleibende und vielfache Anfangsprobleme haben als gemeinsames Merkmal, daß sich die Leistung im Laufe der Zeit nicht verändert. Da die Leistung konstant ist, ist es sinnlos, zur Ermittlung möglicher Ursachen nach Veränderungen zu suchen. Sie müssen mögliche Ursachen also anhand Ihrer Erfahrung oder durch die Suche nach Besonderheiten entwickeln.

Die Ermittlung von Besonderheiten hängt bei einem gleichbleibenden Problem davon ab, ob sich ein nahe verwandtes IST-NICHT finden läßt. Bei einer einzelnen Einheit (z.B. Produktionsmaschine) können Sie folgendes vergleichen:

- Die leistungsschwache Einheit mit ähnlichen Einheiten in Ihrem eigenen Betrieb oder in anderen Betrieben oder mit Prototypen.
- Die Bedingungen in Ihrem Unternehmen mit den Pilottestbedingungen.
- Ihre Einheit mit den technischen Daten des Herstellers oder den Zeichnungen.

Bei Vielfach-Problemen können Sie die verschiedenen Leistungsebenen ausnutzen, um Veränderungen zu finden. Dazu zergliedern Sie die Probleme und vergleichen folgendes:

- Die schlechteste Leistung mit der Leistung, die dem Soll am nächsten kommt.

Wenn Sie die Ursache für diese Diskrepanz ermittelt haben, können Sie die Leistung aller Einheiten auf ein Niveau anheben, von dem sie wissen, daß es erreichbar ist. Außerdem ist es Ihnen vielleicht möglich zu erkennen, wie sich die Leistung auf das erwünschte Niveau anheben läßt.

Referenz



Bei unregelmäßigen Problemen schwankt die Leistung im Laufe der Zeit. Sie können daher nach Veränderungen suchen, die das Problem verursacht haben könnten. Vergleichen Sie folgendes:

- Das tiefste „Tal“ der Leistung mit der höchsten „Spitze“ (im Hinblick auf eine Vielzahl von Veränderungen).
- Benachbarte Täler und Spitzen (im Hinblick auf bestimmte Veränderungen).

Anleitungen

Sehen Sie Ihre Liste mit Aufgaben durch, ob sich darunter Anfangsprobleme befinden.

1. Wie werden Sie prüfen, ob das Soll realistisch ist?

2. Wie werden Sie die Genauigkeit des Ist beweisen?

3. Um welche Art von Anfangsproblem handelt es sich? Welchen Ansatz für die Lösung dieses Problems werden Sie wählen? Welche Vergleiche werden Sie zum Beispiel anstellen, wenn bei einer einzelnen Einheit immer wieder dasselbe Problem auftritt? Welche Einheiten werden Sie bei einem vielfachen Problem vergleichen?
