



Leseprobe

Berndt Jung, Stefan Schweißer, Johann Wappis

8D und 7STEP - Systematisch Probleme lösen

ISBN: 978-3-446-42571-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42571-2>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

„Wenn wir Probleme haben, dann lösen wir sie einfach! Dafür brauchen wir keinen Formalismus.“ Das ist ein scheinbar klarer und hemdsärmeliger Ansatz. Die Anwendung eines systematischen Vorgehens zur Problemlösung wird in den Unternehmen häufig als nicht notwendig erachtet.

Untersucht man Problemlösungsbeispiele aus den Unternehmen genauer, dann zeigt sich relativ rasch Verbesserungspotenzial im Problemlösungsprozess. Problemlösungen werden verschleppt bzw. geraten nach der Einführung von Sofortmaßnahmen ins Stocken. Am Auftreten von Wiederholfehlern werden die Schwächen des Problemlösungsprozesses dann auch offensichtlich: Es gelingt nicht, aus Problemen zu lernen.

Das vorliegende Buch soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Unternehmen als Leitfaden bei der Lösung von Problemen dienen. Die Basis dafür bilden die Problemlösungsverfahren nach 8D bzw. 7STEP.

1.1 Aufbau des Buches

Kapitel 1 führt in das Thema ein und stellt das Vorgehen zur Problemlösung nach 8D und 7STEP vor. Die besonderen Merkmale eines strukturierten Problemlösungsprozesses und die typischen Anwendungsgebiete der beiden Modelle werden dargestellt. In einer Gegenüberstellung werden die Unterschiede zwischen 8D und 7STEP erläutert.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Problemlösung nach 8D. Anhand einer 8D-Roadmap und eines 8D-Problemlösungsblattes wird das Vorgehen nach 8D zunächst im Überblick erläutert. Anschließend werden die acht Schritte im Detail

dargestellt. In jedem Schritt wird auf die Hauptaufgaben, die eingesetzten Werkzeuge und die Ergebnisse eingegangen. Danach wird das Zusammenspiel der acht Schritte im zeitlichen Verlauf dargestellt. Vier kommentierte Beispiele zeigen schließlich die Umsetzung in der betrieblichen Praxis und runden diesen Abschnitt ab.

Kapitel 3 behandelt die Problemlösung nach 7STEP. Anhand einer 7STEP-Roadmap und eines 7STEP-Problemlösungsblattes wird das Vorgehen nach 7STEP zunächst im Überblick erläutert. Anschließend werden die sieben Schritte im Detail dargestellt. Die Hauptaufgaben, die eingesetzten Werkzeuge und die Ergebnisse werden für jeden Schritt beschrieben. Schließlich wird auch für 7STEP auf das Zusammenspiel der sieben Schritte im zeitlichen Verlauf eingegangen.

Kapitel 4 widmet sich zahlreichen Werkzeugen, die im Problemlösungsprozess eingesetzt werden (z.B. Fehlersammelkarte, Ursache-Wirkungs-Diagramm). Sie werden – alphabetisch gereiht – dargestellt und anhand zahlreicher Tipps und Beispiele praxisnah erläutert.

Kapitel 5 geht schlussendlich auf die organisatorische Verankerung der systematischen Problemlösung ein. Damit 8D bzw. 7STEP im Unternehmen nachhaltig und erfolgreich angewendet werden kann, müssen die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Wesentliche Aufgaben dazu werden dargestellt. Dabei wird auch auf das wichtige Zusammenspiel zwischen den Problemlösungsverfahren und FMEA sowie Six Sigma eingegangen.

Zur Unterstützung bei der Umsetzung der Problemlösungsverfahren in der Praxis wurden Tipps, Beispiele und Verweise auf Werkzeuge in diesem Buch speziell hervorgehoben:



Dieses Symbol markiert **Anwendungstipps**. Hier erfahren Sie, wie Sie bei der Umsetzung am besten vorgehen.



Hier geben wir Ihnen **Praxisbeispiele**, die zeigen, wie die Thematik in Unternehmen häufig umgesetzt wird.



Wo Sie dieses Symbol sehen, finden Sie Verweise auf hilfreiche **Werkzeuge**.

Um Ihnen die Problemlösungsarbeit etwas zu erleichtern, haben wir einige hilfreiche Formulare und Dateien zusammengestellt. Diese stehen als Download unter folgender Adresse zur Verfügung:

www.j-p-management.com/download/problemloesung/

Benutzername: 8d

Kennwort: 7step

Trotz aller Sorgfalt sind wir uns sicher, dass es noch verbesserungswürdige Stellen im Buch gibt. Kommentare, Verbesserungsvorschläge oder Fragen zu diesem Buch schreiben Sie bitte an j.wappis@six-sigma-austria.at. Für wertvolle Hinweise dürfen wir uns schon jetzt bei unseren Leserinnen und Lesern bedanken.

1.2 Probleme lösen und kontinuierlich verbessern

In Unternehmen kommen in der Regel parallel verschiedene Formen der Problemlösungs- und Verbesserungsarbeit zur Anwendung. Die Basis für alle Vorgehensmodelle ist die

gleiche, nämlich der PDCA-Zyklus nach W. E. Deming (siehe Bild 1).

Der PDCA-Zyklus steht für eine immer wiederkehrende Abfolge der Phasen Plan (Planen), Do (Durchführen), Check (Beurteilen) und Act (Umsetzen). Er ist ein bewährter systematischer Standard zur Beseitigung aufgetretener Fehler sowie zur Umsetzung identifizierter Verbesserungspotenziale.

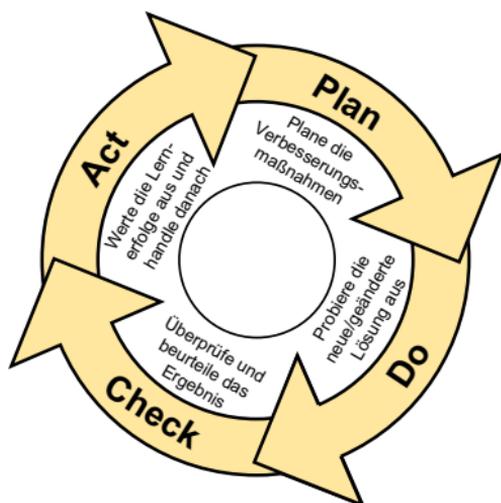


Bild 1: PDCA-Zyklus

Problemlösung nach 8D bzw. 7STEP

Zur Lösung von Problemen sind unter den Namen „8D“ und „7STEP“ zwei ähnliche Vorgehensmodelle in der Industrie bekannt geworden. 8D ist z. B. in den Vorgaben von Ford und Volkswagen enthalten. Auch der VDA (Verband der Automobilindustrie e. V.) widmet sich in Band 4 in einem Kapitel der 8D-Methode. 7STEP wird beispielsweise von Chrysler und Magna angewendet. In manchen Unternehmen kommen auch daraus abgeleitete Vorgehensmodelle zum Einsatz.

Die beiden Modelle enthalten im Wesentlichen einen Leitfaden, der aus acht bzw. sieben Schritten besteht und strukturiert durch die Problemlösung führt. Man beginnt mit einer klaren und vollständigen Beschreibung und Eingrenzung des Problems. Danach werden Sofortmaßnahmen eingeleitet, die dafür sorgen, dass der Kunde mit dem Problem nicht mehr konfrontiert ist. Nach einer Ursachenanalyse werden Maßnahmen zur Korrektur des Fehlers entwickelt. Diese müssen auf ihre Wirksamkeit geprüft und anschließend im Unternehmen verankert werden. Nach Abschluss der Problemlösung sind die gewonnenen Erkenntnisse sowohl für andere bestehende als auch für zukünftige Produkte bzw. Prozesse verfügbar zu machen.

Anwendungsbereiche für 8D bzw. 7STEP

8D und 7STEP kommen bei Problemen zur Anwendung, die neben der nachhaltigen Problembeseitigung auch Sofortmaßnahmen erfordern. Das heißt, es handelt sich um *Notfälle*, bei denen schnell und professionell gehandelt werden muss. Dem Notfall wird sowohl bei 8D als auch bei 7STEP durch den Schritt *Sofortmaßnahmen* Rechnung getragen. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen garantieren die Nachhaltigkeit.

Eingesetzt werden 8D und 7STEP am häufigsten zur Abarbeitung von Kundenreklamationen. Diese beiden Verfahren sind aber auch für andere unerwünschte Situationen, die Sofortmaßnahmen erfordern, sehr gut einsetzbar. Beispiele dafür sind auftretende Probleme im Rahmen der Produkterprobung, ungeplante Anlagenstillstände in der Produktion oder Arbeitsunfälle. Auch in diesen Fällen geht es darum, Probleme rasch und nachhaltig zu beseitigen und das Auftreten ähnlicher Probleme zu vermeiden.

Merkmale von 8D bzw. 7STEP

In der Praxis werden 8D und 7STEP in manchen Fällen auf ein Formular reduziert, das im Falle einer Reklamation auszufüllen und an den Kunden zu übermitteln ist. Dabei wird übersehen, dass es sich um sehr schlagkräftige Modelle zur nachhaltigen Beseitigung von Problemen und damit verbunden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit handelt.

Wesentliche Merkmale der beiden Modelle sind:

- ▶ Bei der Problemlösung wird systematisch vorgegangen. Ein *roter Faden* führt durch die notwendigen Schritte zur Lösung des Problems.
- ▶ In den einzelnen Schritten werden schlagkräftige Werkzeuge zur Problemlösung eingesetzt.
- ▶ Informationen und Daten werden in klarer und strukturierter Form aufbereitet.
- ▶ Das Wissen der Fachleute wird durch den Einsatz der Modelle und Werkzeuge auf die Problemlösung fokussiert.
- ▶ Die gesamte Problemlösung findet in koordinierter Form statt. Maßnahmen werden konsequent verfolgt.
- ▶ Probleme werden nachhaltig beseitigt. Aus jedem Problem wird für andere und auch zukünftige Produkte bzw. Prozesse gelernt.

Langfristig sollte sich auf Basis von 8D bzw. 7STEP eine Kultur der systematischen und nachhaltigen Problemlösung im Unternehmen entwickeln. Es muss für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit werden, beim Auftreten eines jeglichen Problems dafür zu sorgen, dass dieses nachhaltig beseitigt wird.

Gegenüberstellung 8D und 7STEP

Bild 2 zeigt anhand einer Gegenüberstellung der beiden Vorgehensmodelle, dass die Unterschiede nur gering sind.

Es zeigt sich, dass die Schritte bis zur Analyse der Ursachen weitestgehend identisch sind. Auch wenn in 7STEP die Bildung des Teams und der Abschluss des Problemlösungsprozesses keine eigenen Schritte sind, wird der Problemlösungsprozess natürlich entsprechend gestartet und abgeschlossen. Das Vorgehen zur Entwicklung, Überprüfung und organisatorischen Verankerung der Korrekturmaßnahmen ist in den beiden Vorgehensmodellen unterschiedlich dargestellt. Bei Schritt sieben besteht wieder Übereinstimmung.

8D	7STEP
1. Team bilden	
2. Problem beschreiben	1. Problem beschreiben
3. Sofortmaßnahmen treffen	2. Sofortmaßnahmen treffen
4. Ursachen analysieren	3. Ursachen analysieren
5. Korrekturmaßnahmen festlegen (inkl. Wirksamkeitsprüfung)	4. Korrekturmaßnahmen treffen
6. Korrekturmaßnahmen organisatorisch verankern	5. Wirksamkeit prüfen
	6. Wirksamkeit absichern
7. Vorbeugungsmaßnahmen treffen	7. Vorbeugungsmaßnahmen treffen
8. Problemlösungsprozess abschließen	

Bild 2: Gegenüberstellung 8D und 7STEP

Bei 8D und 7STEP handelt es sich somit zwar um eigenständige Vorgehensmodelle, die aber grundsätzlich ähnlich sind. In der Praxis sind häufig Kundenforderungen dafür bestimmend, ob das eine oder das andere Modell zur Anwendung kommt. Den höheren Bekanntheitsgrad hat 8D. Um die Lesbarkeit für beide Anwendergruppen sicherzustellen, werden die beiden Vorgehensmodelle in eigenen Abschnitten dargestellt.

Historischer Abriss zur systematischen Problemlösung

Erste bekannte Anwendungen einer systematischen Methode zur Problemlösung stammen bereits aus dem Zweiten Weltkrieg. Die US-amerikanische Regierung verwendete während dieser Zeit ein vergleichbares Vorgehen für nicht konformes Kriegsmaterial. Die Vorgaben dazu wurden später im MIL-STD-1520, Corrective Action and Disposition System for Nonconforming Material festgelegt.

1987 dokumentierte Ford die 8D-Methode im Handbuch *Teamorientierte Problemlösung*. Seit den 1990er-Jahren finden 8D und 7STEP breite Anwendung in der Automobilindustrie zur Abwicklung von Kundenreklamationen. Die Anwendung von 8D bzw. 7STEP wird den Lieferanten vorgeschrieben.

Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen

In der Literatur und auch in den unternehmensspezifischen Unterlagen werden häufig unterschiedliche Bezeichnungen für die Schritte im Problemlösungsprozess verwendet. Bei der Erstellung dieses Buches wurde Wert auf die Verwendung möglichst klarer und eindeutig definierter Begriffe gelegt. Beispielsweise wird anstatt der häufig verwendeten Bezeichnungen *Abstellmaßnahmen* bzw. *Dauermaßnahmen* in diesem Buch der Begriff *Korrekturmaßnahmen* verwendet.

Für den Problemlösungsprozess sind zwei Begriffe von zentraler Bedeutung: Korrekturmaßnahme und Vorbeugungsmaßnahme. Diese sind in der ISO 9000 sinngemäß folgendermaßen definiert:

Eine **Korrekturmaßnahme** ist eine Maßnahme zur Beseitigung der Ursache eines erkannten Fehlers oder einer ande-

ren erkannten und unerwünschten Situation. Die Korrekturmaßnahmen enthalten auch Maßnahmen, die das erneute Auftreten eines Fehlers verhindern.

Eine **Vorbeugungsmaßnahme** ist eine Maßnahme zur Beseitigung der Ursache eines möglichen Fehlers oder einer anderen möglichen und unerwünschten Situation.

Eine Vorbeugungsmaßnahme wird ergriffen, um das Auftreten eines möglichen Fehlers von vorneherein zu vermeiden, während eine Korrekturmaßnahme verwendet wird, um das erneute Auftreten eines Fehlers zu verhindern.
