

UMSETZUNGSHILFE Nr. 15

Strukturiert Störungen beseitigen

Oktober 2010

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Kommt Zeit, kommt Lösung, schön wäre es. Verantwortliche der Fertigung wissen

Probleme gibt es im Überfluss, Zeit und Ressourcen um sie zu lösen, hingegen nicht. Wenn der tägliche Druck hoch ist, besteht die Gefahr, dass Probleme geflickt und nicht gelöst werden. Leider fallen Flicker mit der Zeit wieder ab. In der Zwischenzeit kommen neue Probleme hinzu. Techniker und Prozessverantwortliche ähneln häufig dem Hamster im Laufrad. Sie kämpfen und flicken mit hohem Einsatz, aber ein Ende ist nicht in Sicht. Nur wer hält länger durch, der Hamster oder das Laufrad?

5 Schritte für bessere Lösungen:

1. Probleme nach Pareto priorisieren
2. Klare Problemdefinition
3. IST/IST-Nicht-Analyse
4. Ausbildung der Mitarbeiter
5. Review

Diese Umsetzungshilfe gibt Ihnen 5 Tipps für das systematische Beheben von Störungen:

1. Störungen nach Pareto priorisieren

Pareto hilft knappe Problemlöse-Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Denn häufig verursachen 20% der vorhandenen Störungen bereits 80% des Ausschusses, der Stillstandszeiten oder der Kundenreklamationen. Konzentrieren Sie deshalb Ihre gesamte Kraft auf die Störung, die den größten Schaden verursacht.

Beispiel Verkehrsunfälle: In 2009 wurden in Deutschland 377.733 Verkehrsunfälle mit Personenschaden verursacht. Acht Arten von Fehlverhalten stehen für 289.022 Verkehrsunfälle. Eine Pareto-Analyse der Gründe ergibt folgendes Bild:

Fehlverhalten des Fahrzeugführers	Anzahl	%-Anteil
Fehler beim Abbiegen, Wenden, Rückwärtsfahren, Ein- und Anfahren	59.316	16%
Nicht angepasste Geschwindigkeit	56.874	15%
Nichtbeachten der Vorfahrt	55.287	12%
Ungenügender Abstand	44.437	12%
Falsche Straßenbenutzung	26.002	7%
Alkoholeinfluss	16.513	5%
Falsches Verhalten gegenüber Fußgänger	16.301	4%
Fehler beim Überholen	14.292	4%
Summe der 8 Fehlverhalten	289.022	77%

Die in der Tabelle aufgeführten fünf Fehlverhalten verursachten bereits 77% der Verkehrsunfälle mit Personenschaden. Um die Anzahl der Verkehrsunfälle mit Personenschaden deutlich zu reduzieren, ist es völlig ausreichend, wenn sich die Verantwortlichen auf die TOP 5 Ursachen konzentrieren. Hier ist der Hebel zur Verbesserung am größten.

Richtiges priorisieren wird in der Praxis durch folgende Fallen erschwert:

- Das Problem mit dem dringendsten Termin bekommt häufig die höchste Priorität. Aber Achtung: Dringlichkeit und Wichtigkeit haben meistens wenig miteinander zu tun.
- Aktuelle Probleme bestimmen die tägliche Agenda. Dadurch bleiben wichtige Themen liegen. Probleme werden dann nicht systematisch und strategisch bearbeitet. Im schlimmsten Fall bleiben Probleme mit dem größeren Hebel zur Verbesserung liegen.
- Jedes Problem verdient eine Maßnahme. Wenn aber ein technischer Defekt zum ersten Mal auftritt, ist es häufig vernünftiger keine Maßnahmen einzuleiten. Hingegen wird in der Praxis jedes Problem ernst genommen. Die Arbeitslisten werden länger und am Ende fehlt die Luft zum strategischen Arbeiten.

2. Klare Problemdefinition

Ein Problem bezeichnet eine Abweichung vom Standard oder zu einem gewünschten Ergebnis. Ein Problem ist eine Störung. Stellen Sie sicher, dass alle am Problemlöseprozess beteiligten Personen das gleiche Verständnis vom Problem haben. So ist es ein Unterschied, ob Sie die Reklamation im allgemeinen in den Griff bekommen müssen oder aber die Anzahl der Reklamationen bei einem speziellen Kunden in die Höhe schießen. Schreiben Sie das Problem so präzise wie nur möglich auf.

Beispiel: „Unser Kunde in Italien hat im Zeitraum August bis September 2010 fünf Mal fehlende Lieferpapiere reklamiert.“

Vermischen Sie bei der Definition nicht Problem und Ursache. Das Problem ist nicht ein eventueller Wechsel des Logistikdienstleisters für den italienischen Kunden. Es könnte aber die Ursache sein. Die Abweichung zum gewünschten Standard ist das Fehlen der Lieferpapiere in fünf Fällen.

3. Ist / Ist-Nicht-Analyse

Ziel der Analyse ist es, die Störung so präzise wie möglich zu beschreiben. Es geht dabei darum, Besonderheiten zu finden. Um diese Besonderheiten zu identifizieren, muss sowohl der IST- aber auch der IST-Nicht-Zustand betrachtet werden. Der IST-Nicht-Zustand beschreibt Zustände die sein könnten, aber nicht sind. Aus den Besonderheiten und Veränderungen zwischen den IST- und IST-Nicht-Zuständen können mögliche Ursachen für das Problem abgeleitet werden. Die folgenden vier Kriterien müssen betrachtet werden:

- Bezeichnung: Was ist der Fehler?
- Ort: Wo tritt der Fehler auf?
- Zeit: Wann tritt die Störung auf?
- Ausmaß: Welche Größe oder Anzahl weist die Störung auf?

Berücksichtigen Sie für die Analyse nur Tatsachen, aber niemals Mutmaßungen.

Disziplin ist entscheidend für den Analyseprozess. Häufig kommen uns bereits während der Analyse Lösungsvorschläge in den Sinn. Diese Ideen halten uns jedoch von einer umfassenden Analyse ab. Dadurch wird der wirkliche Grund womöglich übersehen. Zwingen Sie sich auch den IST-Nicht-Zustand möglichst treffend zu beschreiben. Unser Gehirn sucht unbewusst nach Ähnlichkeiten. Unterschiede werden nicht wahrgenommen, führen aber häufig zur wirklichen Ursache für das Problem.

Fallbeispiel Platzender Reifen: Da die Eheleute Lehmann beide berufstätig sind, besitzen sie zwei PKWs. Sie besitzen einen kleinen Flitzer und - um auch für größere Ausflüge gewappnet zu sein - einen Van. Seit ca. 18 Monaten ist es wie verhext, obwohl der Van erst 2 Jahre alt ist, ist in diesem Zeitraum bereits 5 Mal bei voller Fahrt der rechte, hintere Reifen geplatzt. Das letzte Mal sogar auf der Autobahn bei voller Geschwindigkeit. Die Werkstatt ist ratlos. Die Familie ebenfalls und will deshalb den Van verkaufen, denn Angst hat Fahrfreude verdrängt. Kurz bevor die Eheleute den Van in eBay einstellen, kommt ein alter Freund der Familie vorbei und lässt

sich die Einzelheiten erklären. Die Ergebnisse seiner Befragung fasst er in einer IST / IST-Nicht-Tabelle zusammen. Der Freund kommt zu einem überraschenden Ergebnis: Der Gärtner war es!

Abweichung: Platzender Reifen beim Van				
		IST	IST-NICHT	Besonderheiten
			(hätte sein können, ist aber nicht)	
Was:	Objekt	Rechter hinterer Reifen.	Linker hinterer oder einer der beiden vorderen Reifen.	Warum nur der rechte hintere Reifen und nicht die anderen drei?
	Defekt	Plötzliches Platzen	Langsames Luftrausgehen oder Zerlöchern.	Dieser Reifen hält die innere Spur bei einer Rechtskurve.
Wo:	Objekte	Beim Van.	Beim Flitzer.	Warum nur beim Van?
	Defekte am oder auf dem Objekt	Reifenwand geplatzt	Lauffläche geplatzt.	Van ist größer und breiter als der Flitzer.
Wann:	Erstes Auftreten:	In den letzten 18 Monaten	Vorher	Vor zwei Jahren wurden Sträucher entlang der Auffahrt in die Garage gepflanzt. Diese werden durch ausgelegte Steine geschützt.
	Seitdem:	Bei der Fahrt mäßig bis schnell.	Stehen oder langsam fahren.	
Ausmaß:		Nach 15.000 km		
	Wie viele Objekte:	Fünf Pannen in 18 Mon.	mehr oder weniger	
	Wie viele Defekte:	jeweils eine Panne	mehr oder weniger	
Mögliche Ursache	Für den größeren Van ist die Einfahrt sehr eng bemessen. Deshalb werden beim Einfahren in die Garage die Seitenflächen des rechten hinteren Reifens massiert.			

(Beispiel nach Kepner und Tregoe)

4. Ausbildung der Mitarbeiter

Trainieren Sie die Problemlösekompetenz Ihrer Mitarbeiter. Die Ausbildung der Mitarbeiter in systematischer Problemlösekompetenz ist ein wesentlicher Baustein der TQM-Bewegung.

5. Review

Überprüfen Sie nach einem gewissen Zeitraum, ob die eingeleiteten Maßnahmen wirksam waren, d.h. die Störung dauerhaft beseitigt wurde. Wenn Ihr Zielproblem deutlich an Anteilen in der Pareto-Auswertung verloren hat, ist es ein erster Hinweis auf einen erfolgreichen Problemlösungsprozess. Betrachten Sie jedoch das Ergebnis kritisch, vielleicht hatten Sie einfach nur Glück oder aber andere Maßnahmen haben „Ihr“ Problem gelöst.

Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert und Thomas Hochgeschurtz.

Ressourcen:

Bohn, Roger (2000): Stop Fighting Fires, Harvard Business Review, July-August..

Kepner, C. und Tregoe, B.: ATS Analyse Technischer Störungen, Carl Ritter & Co., Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt: am 23.09.2010:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Verkehr/Verkehrsunfaelle/Tabelle/Content75/FehlverhaltenFahrzeugfuehrer,templateId=renderPrint.psm1>

Stryker, Perrin (1965): How to Analyze That Problem: Part II of a Management Exercise, Harvard Business Review, July.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Impressum:

Autoren & Herausgeber: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.