

# B/S/H/V

BSH Hausgeräte Gruppe

**B/S/H/**

## Übersicht 8D Problemlösung für Lieferanten

Quelle: Bosch Booklet 16  
V1.1

August 2021



# Agenda

## 1. Zielsetzung und Grundsätze zur Problemlösung

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

D1: Problemlösungsteam/Projekt beim Lieferanten einrichten

D2: Problembeschreibung

D3: Sofortmaßnahmen - Schutz des Kunden

D4: Ursachen-Wirkungs-Analyse

D5: Abstellmaßnahmen festlegen und Wirksamkeit nachweisen

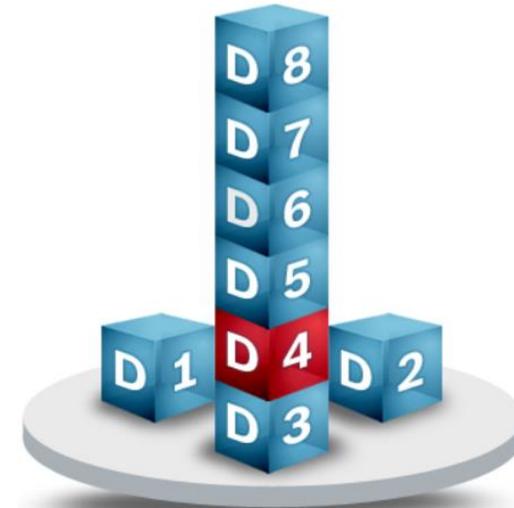
D6: Abstellmaßnahmen einführen und Wirksamkeit verfolgen

D7: Vorbeugende Maßnahmen einführen

D8: Abschlussdurchsprache

## 3. 8D Praxis: „Bauchschmerzen“

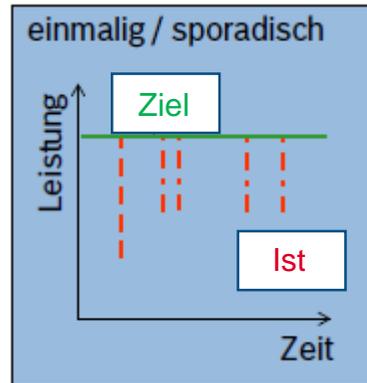
## 4. Links



# 1. Zielsetzung und Grundsätze zur Problemlösung

## Ziele:

- Probleme abstellen
- Wiederauftreten vermeiden



## Grundsätze zum Problemlösen (Mindset):

Ich bin betroffen	Ich will das Problem und die Ursachen grundlegend verstehen	Wir lösen das Problem endgültig
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Probleme betreffen mich persönlich – sie zu lösen ist meine Aufgabe.</li><li>→ Als Führungskraft kann ich meine Verantwortung für die Lösung der Probleme nicht delegieren.</li><li>→ Problemlösungen sind unsere Chance zur Verbesserung.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Ich betrachte die Situation <u>vor Ort</u> und analysiere das Problem aufgrund von <u>Fakten</u>.</li><li>→ Ich beschreibe das Problem für alle Beteiligten <u>verständlich</u>.</li><li>→ Ich verstehe das Problem und dessen Auftreten durch Ermitteln der relevanten Zusammenhänge von Ursache und Wirkung.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Wir entwickeln eine dauerhafte Lösung durch Beseitigen der wahren Ursache – technisch und organisatorisch.</li><li>→ Wir weisen die Wirkung der Maßnahmen nach und verstehen deren Konsequenzen.</li><li>→ Wir leiten Verbesserungen für andere Produkte/Prozesse/Bereiche ab und integrieren diese in unseren Standards.</li></ul>

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

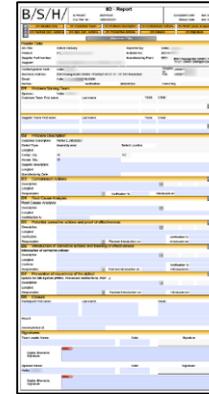
### Verantwortlichkeiten festlegen



**BSH Reaktionsregel:  
2 – 14 – 60 – 90\* Tage**

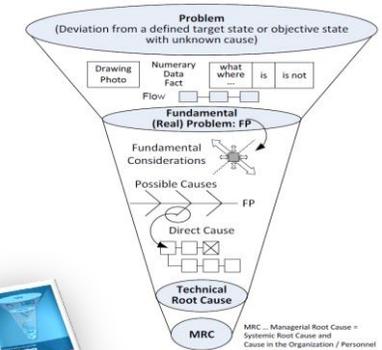


Verwendung der mit BSH abgestimmten



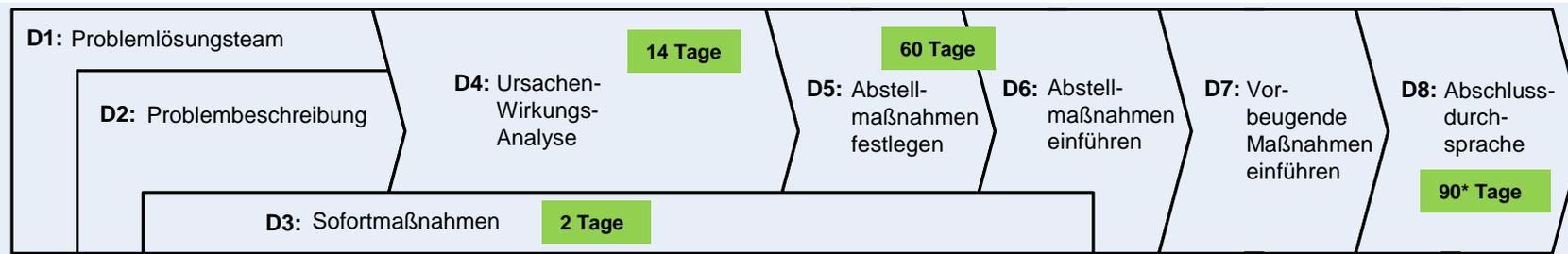
**8D-Berichtsvorlage  
z.B. aus IQOS**

### Trichtermodell



[Problemlösungstrichter  
Bosch Booklet 16, Seite 7-8](#)

**Gleichzeitige Anwendung von D1 bis D3, insbesondere D3 umgehend**

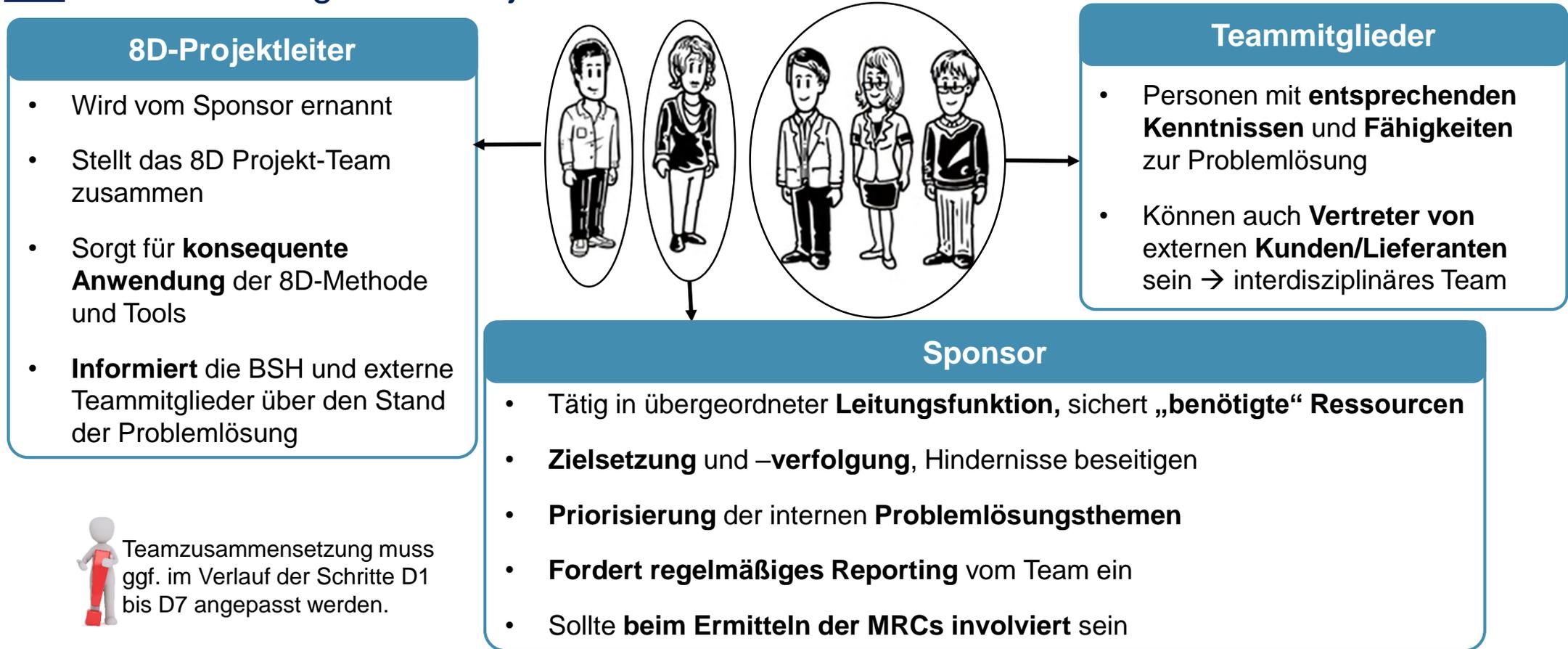


Ausprägung/Umfang kann je nach Komplexität des Themas variieren

\* Für von Lieferanten verursachte Bauteilfehler gilt die im Lieferantenvertrag festgelegte Reaktionsregel. **Tag in D8** können abweichen u. sind mit **BSH abzustimmen**.

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D1: Problemlösungsteam/Projekt beim Lieferanten einrichten

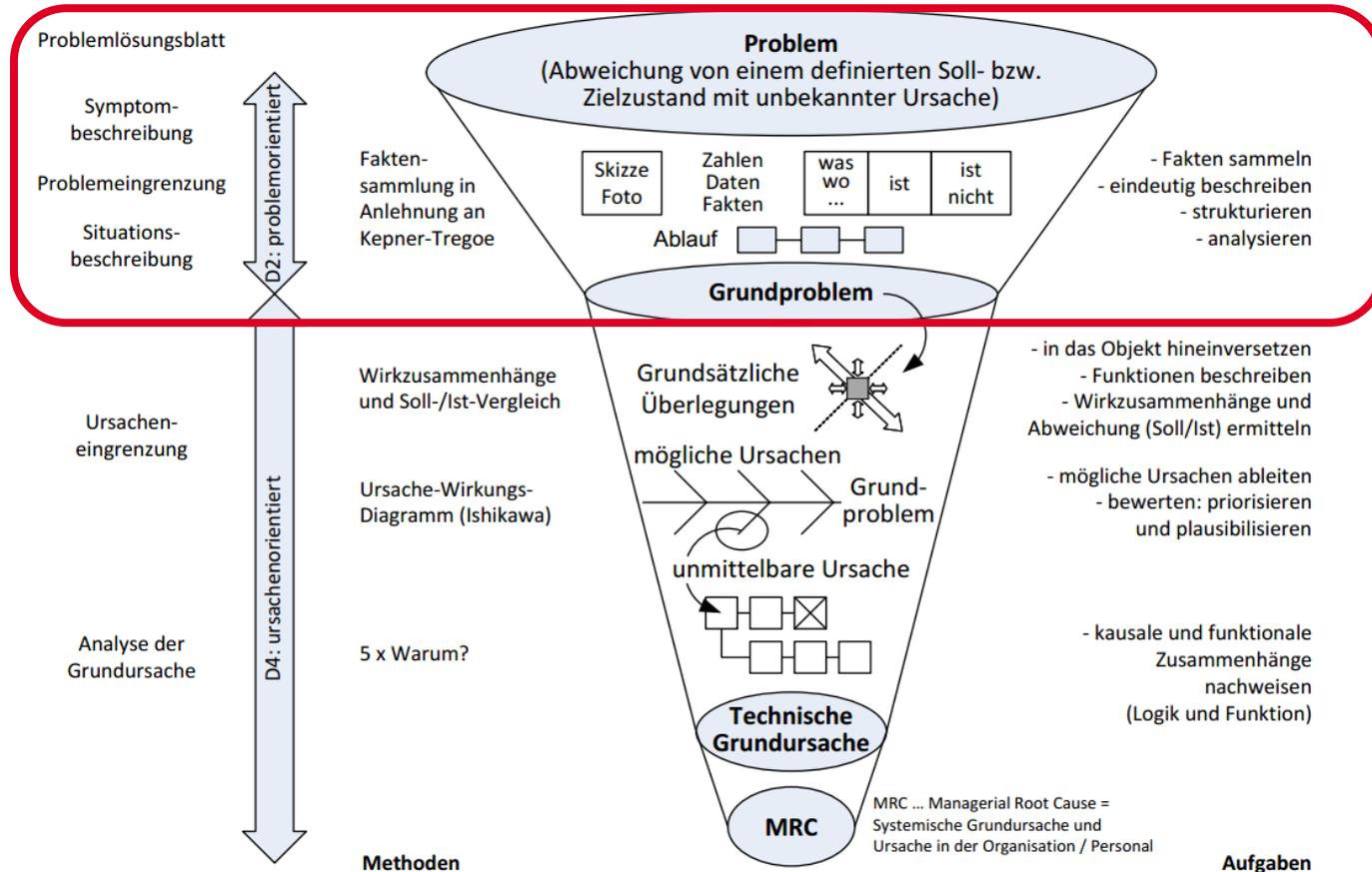
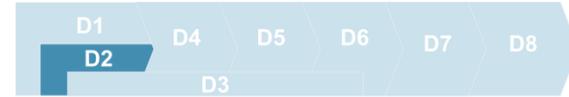


Teamzusammensetzung muss ggf. im Verlauf der Schritte D1 bis D7 angepasst werden.

**ZIEL:** Verantwortlichkeiten der Teammitglieder sind festgelegt, aktive Einbindung des Managements ist sichergestellt

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D2: Problembeschreibung – Problemlösungstrichter



[1Faktensammlung, Ist/Ist-Nicht Beispielvideo](#)

[1Faktensammlung, Ist/Ist-Nicht Bosch Booklet 16, Seite 12-14](#)

[2Risikobewertung Bosch Booklet 16, Seite 53](#)

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D2: Problembeschreibung

#### Aufgabe

- Sammeln Sie Informationen, **Zahlen, Daten** und **Fakten**
- Beschreiben Sie das Problem (Fehler/Abweichung) **quantitativ so präzise wie möglich** (Fakten, Zahlen, Daten, Auswirkung auf den Kunden)

#### Tätigkeiten

- **Go to Gemba!** Besorgen Sie **Muster** (gute/defekte Teile)
- Sammeln und bewerten Sie objektive Daten (Messwerte)
- Analysieren Sie das Objekt ggfs. mit Spezialisten
- Visualisieren Sie die Fakten (**Fotos, Zeichnungen, Skizzen ...**)
- Zeitverlauf
- Beschreiben Sie den Ablauf (z. B. Prozessablauf, Produktlebenszyklus, logistische Abfolge, Wertstrom)
- Analysieren Sie Design und Funktion, Funktionsblockschaltbild
- Beantworten Sie die Fragen entsprechend **Faktensammlung (Was? Wo? Wann? Wer? Wie viele? Ist/Ist nicht; Unterschiede und Änderungen)**
- Alle Beteiligten müssen ein **klares, faktenbasiertes Verständnis** des Problems haben.
- **Risikobewertung<sup>2</sup>**: Abschätzung Auftreten, Wahrscheinlichkeit und Schadensausmaß



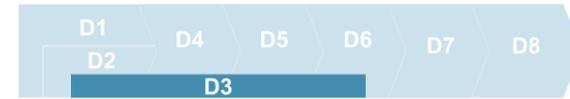
?	ist	ist nicht	U & V
was			
wo			
wann			
wer			
wie viel			
Grundproblem:			

U & V ... Unterschiede und Veränderungen

**ZIEL: Präzise Beschreibung des Grundproblems, ausschließlich auf Faktenbasis!**

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D3: Sofortmaßnahmen - Schutz des Kunden



**BSH Reaktionsregel  
Nach 2 Tagen:  
Status der definierten  
Sofortmaßnahmen**

Aufgabe

Ermitteln Sie die am besten geeigneten Sofortmaßnahmen

Tätigkeiten

→ Absicherung durch Definition von **Sofortmaßnahmen** direkt beim Kunden, beim Transport, im Lager, so daß das Problem nicht erneut beim Kunden auftritt; zum Beispiel:

- gefertigte Teile **sperrn/sortieren**
- **Eingangsprüfung** für Zulieferteile
- Entsprechende Markierung von sortierten Teilen



→ **Dokumentation** von Sofortmaßnahmen; häufig stehen sie **nicht** mit der Problemursache in **Zusammenhang**



→ Beurteilen Sie die **Wirksamkeit der Maßnahmen** und unerwünschter **Nebeneffekte vor Einführung** von Sofortmaßnahmen

→ **Betrachtung aller** (potentiell) betroffenen **Produkte**

→ **Weiterleitung der Probleminformationen** an alle BSH Fabriken

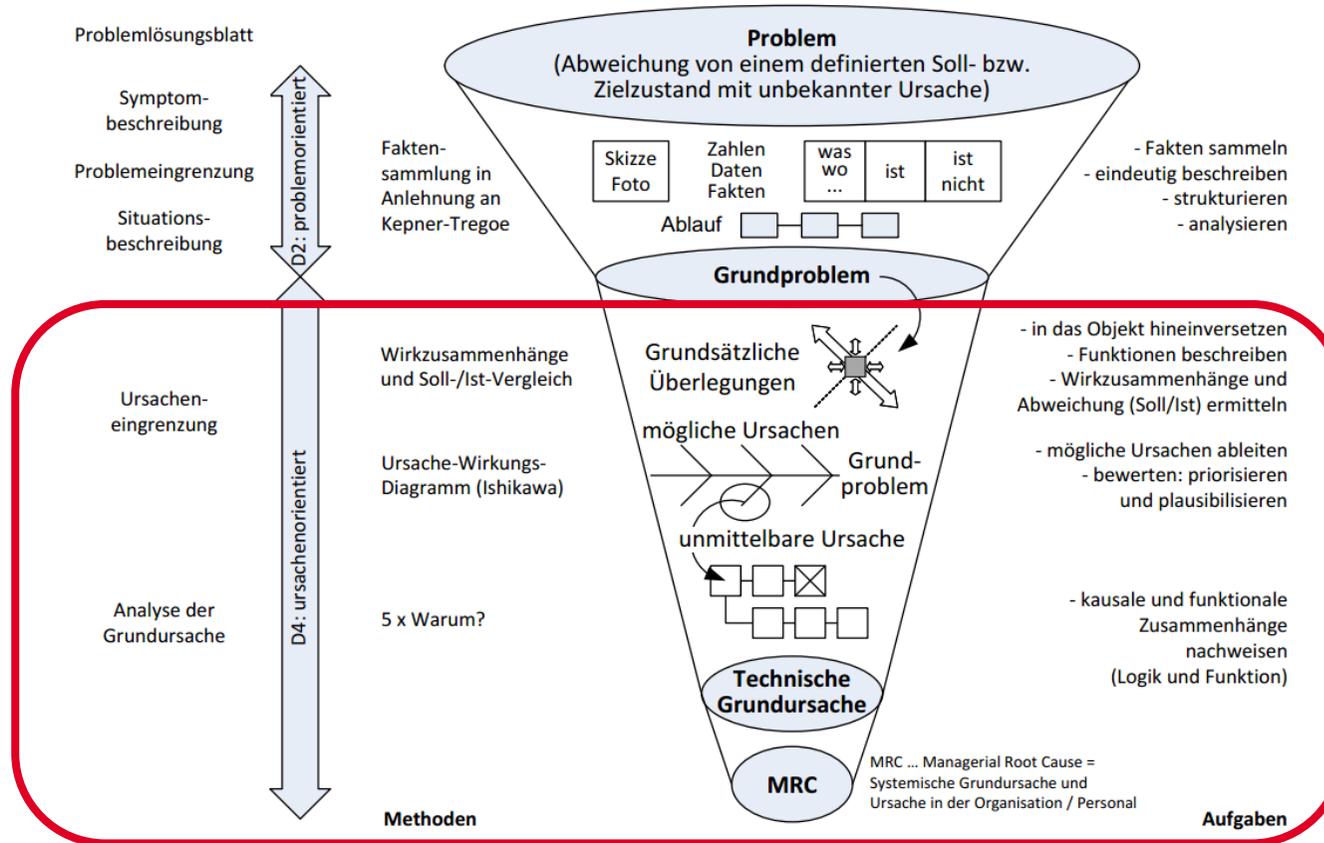


[Sofortmaßnahmen Bosch  
Booklet 16, Seite 53](#)

**ZIEL: sofortige Informationen und Unterstützung des Kunden, Umsetzung der Sofortmaßnahmen mit Dokumentation**

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D4: Ursachen-Wirkungs-Analyse – Problemlösungstrichter



[1 Wirkzusammenhänge und Soll-/Ist-Vergleich Bosch Booklet 16, Seite 25-26](#)

[Problemlösungstrichter Bosch Booklet 16, Seite 9-10](#)

[Ishikawa Bosch Booklet 16, Seite 14-15](#)

[1 5xWarum Beispielvideo](#)

[1 5xWarum Bosch Booklet 16, Seite 15-16](#)

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D4: Ursachen-Wirkungs-Analyse

Aufgabe

Ermittlung Technische Grundursache **und** Managerial Root Cause

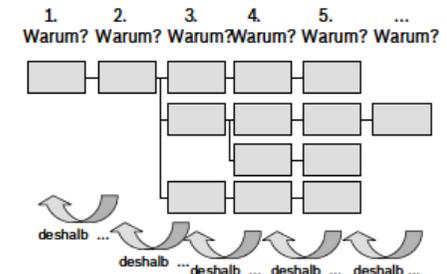
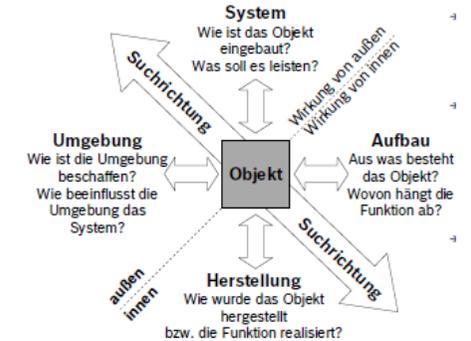
Tätigkeiten

- Identifizieren Sie relevante Funktionen, **Wirkzusammenhänge** durch **Grundsätzliche Überlegungen, Skizzen, Flussdiagramm** (physikalisch, chemisch, technisch ...) und vergleichen Sie Soll- und Ist-Zustand
- Leiten Sie alle möglichen Ursachen aus diesen Überlegungen ab
- Denken Sie in alle Richtungen, um mögliche Ursachen zu finden (**innerhalb** und **außerhalb des Objekts**, 5M oder 7M) und berücksichtigen Sie Beanspruchung und Beanspruchbarkeit des Objekts
- Anwendung „**5xWhy-Methode**“, um die kausalen Zusammenhänge zu ermitteln und zu verifizieren ⇒ technische Grundursache (**TRC**)
- Durchführung einer **Risikoanalyse um Risiko für Kunden** abzuschätzen: Schätzung über Anzahl erwarteter Fehler; Schwere der Auswirkung; Gefährdung: mögliche Gesundheits- und Sicherheitsauswirkungen auf Kunde
- Ermittlung Managerial Root Cause (MRC), die der technischen Ursache zugrunde liegt (erweiterte 5xWhy-Methode)

**ZIEL: Bestätigung der Technischen Grundursache und Managerial Root Cause**



**BSH Reaktionsregel**  
**Nach 14 Tagen:**  
**Status TRC und MRC für Auftreten und Nicht-Entdeckung**



## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D4: Ursachen-Wirkungs-Analyse

#### TRC und MRC für Auftreten und Nicht-Entdeckung

##### AUFTRETEN

Warum ist das Problem aufgetreten?

##### TRC Technische Grundursache(n)

- technisch / physikalisch /chemisch verantwortlich für das **Auftreten** des Problems

##### MRC Managerial Root Cause(s)

- Umstände im **Managementsystem**, in den **Geschäftsprozessen** oder in der Unternehmens-**Organisation** die verantwortlich sind für das **Auftreten** des Problems

##### NICHT-ENTDECKUNG

Warum wurde das Problem nicht früher entdeckt?

##### TRC Technische Grundursache(n)

- technisch / physikalisch /chemisch verantwortlich für die **Nicht-Entdeckung** des Problems

##### MRC Managerial Root Cause(s)

- Umstände im **Managementsystem**, in den **Geschäftsprozessen** oder in der Unternehmens-**Organisation** die verantwortlich sind für die **Nicht-Entdeckung** des Problems

**Technical Root Cause:**  
Zusammenwirken von verursachenden Bedingungen

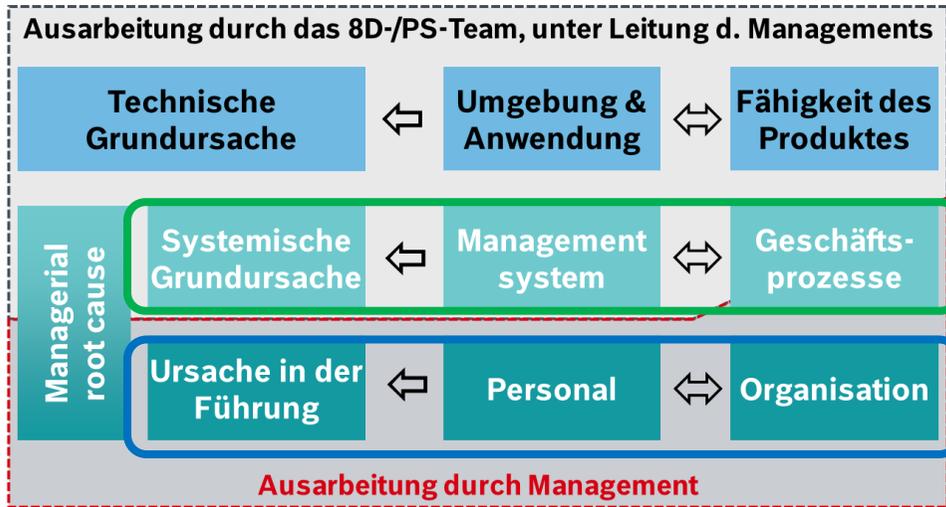
**Managerial Root Cause:**  
**Systemische Grundursache** und **Ursache in der Führung**

**ZIEL: TRCs, MRCs für Auftreten und Nicht-Entdeckung ermittelt**

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D4: Ursachen-Wirkungs-Analyse

#### Verantwortung und Beispiele MRCs



„Managerial“ Root Causes	Beispiele	
Systemische Grundursache	<b>Managementsystem</b> Ursache bezieht sich auf das direkte Umfeld des Produkts / Prozesses.	<p>Vorgaben für das Produkt / den Prozess wie z.B. Arbeitsplan, FMEA, CP, Bestellvorschrift</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nicht erstellt,</li> <li>- unvollständig,</li> <li>- missverständlich oder</li> <li>- fehlerhafte Erstellung</li> </ul>
	<b>Geschäftsprozesse</b> Ursache bezieht sich auf unterstützende Geschäftsprozesse	<p>Übergeordneten Regeln wie z.B. Checkliste für Produkt- oder Prozessfreigabe, PEP, Zentral-, Verfahrens-, Arbeitsanweisungen, Normen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlerhafte Anwendung</li> <li>- fehlerhafte Umsetzung</li> <li>- Missachtung</li> </ul>
Ursache in der Führung	<b>Personal</b> Einsatz und Qualifizierung von Personal	Mitarbeitereinsatz, Nutzung der Mitarbeiterfähigkeit, Einarbeitung von Mitarbeitern, Wissensmanagement, Kompetenzmanagement, Aus- und Weiterbildungssysteme, MA-Entwicklung, Personalverwaltung, -entwicklung, Arbeitsumgebung, Ergonomie, Entscheidungsfindung
	<b>Organisation</b> Schnittstellen, Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten	Aufbau eines Bereichs (organisatorisch, räumliche), Verantwortungen (RASIC) bei der Produkt- oder Prozessfreigabe, Schnittstellen zwischen Entwicklung und Vertrieb, Zusammenarbeit zwischen Leitwerk und Fertigungswerk, Standardagenda bei Regelbesprechungen, Management von Kapazitäten und Ressourcen



Management hat die Gesamtverantwortung für TRC and MRC

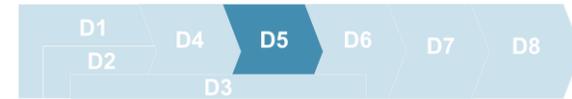


[Managerial Root Cause](#)  
[Bosch Booklet 16, Seite 10-11](#)

ZIEL: Verantwortung und Beispiele MRCs geklärt

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D5: Abstellmaßnahmen festlegen und Wirksamkeit nachweisen



**BSH Reaktionsregel  
Nach 60 Tagen:  
Ausführlicher Bericht mit definierten  
Abstellmaßnahmen**

#### Aufgabe

Entwickeln und bewerten Sie „optimale“ Abstellmaßnahmen der technischen Grundursache(n) und Managerial Root Cause(s).

#### Tätigkeiten

- Definition möglicher Abstellmaßnahmen zur Beseitigung der Grundursachen (Auftreten und Nichterkennung, TRC und MRC).
- Berücksichtigung aller Abstellmaßnahmen, die das Problem beseitigen können.
- Führen Sie theoretische (z. B. DRBFM, FMEA) und/oder praktische Überprüfungen der Maßnahmen durch, um die Wirksamkeit nachzuweisen und unerwarteten Nebeneffekten vorzubeugen.  
⇒ **Schaffen Sie keine neuen Probleme!**
- Ermitteln und bestätigen Sie die „optimale(n)“ Abstellmaßnahme(n).
- Festlegung eines Maßnahmenplans mit Einführungszeitplan und Zuständigkeiten (z. B. Kundenvereinbarung).
- Fragen Sie: „Warum ist die festgelegte Maßnahme wirksam?“

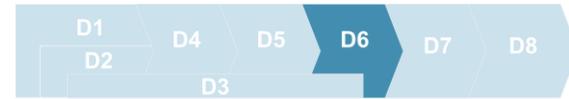


Falls ein Wirksamkeitsnachweis nicht möglich ist, sind die Grundursachen und/oder die Abstellmaßnahmen falsch bestimmt. Schritt D4 und D5 müssen dann wiederholt werden.



[Abstellmaßnahmen festlegen Bosch Booklet 16, Seite 54](#)

**ZIEL: Abstellmaßnahmen mit Wirksamkeitsnachweis**



## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

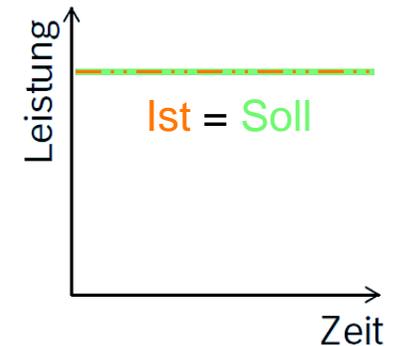
### D6: Abstellmaßnahmen einführen und Wirksamkeit verfolgen

#### Aufgabe

Umsetzen des Maßnahmenplans, um die Abstellmaßnahmen der technischen Grundursache(n) und Managerial Root Cause(s) einzuführen.

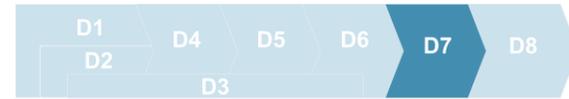
#### Tätigkeiten

- Setzen Sie die zuvor ausgewählten Abstellmaßnahmen um.
- Bestätigen Sie deren Wirksamkeit nach der Umsetzung und stellen Sie sicher, dass keine negativen Folgen auftreten, überwachen Sie z. B. sowohl den internen Prozess als auch den Prozess beim Kunden.
- **Dokumentieren** Sie die Ergebnisse. 
- Entscheiden Sie, ob die Sofortmaßnahmen intern und beim Kunden fortgeführt werden sollen.
- **Aufhebung der Sofortmaßnahmen** nachdem die Abstellmaßnahmen eingeführt und deren Wirksamkeit nachgewiesen wurde in Vereinbarung mit dem Kunden



[Abstellmaßnahmen einführen](#)  
[Bosch Booklet 16, Seite 55](#)

**ZIEL: Eingeführte Abstellmaßnahmen mit Wirksamkeitsnachweis und Aufhebung der Sofortmaßnahmen aus D3**



## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D7: Vorbeugende Maßnahmen einführen

#### Aufgabe

Führen Sie vorbeugende Maßnahmen ein, um ein erneutes Auftreten vergleichbarer Probleme in anderen Geschäfts- oder Produktionsprozessen zu verhindern.

#### Tätigkeiten

- Stellen Sie sicher, dass kein Risiko des Wiederauftretens besteht, indem Sie die Überwachungssysteme an die Prozesse und alle betroffenen Verfahrensanweisungen anpassen (z. B. FMEA, Control Plan, Zeichnungen, Inspektionspläne, Verfahren, Prüf- und Arbeitsanweisungen, Konstruktionsrichtlinien, Schulungen).
- Übertragen Sie die gemachten Erfahrungen über „**Lessons Learned**“ auf andere/vergleichbare Produkte, Prozesse, Standorte und Bereiche:
  - Sind auch andere Kunden betroffen?
  - Entstehen durch dieses Problem weitere Probleme?
  - Können durch die gemachten Erfahrungen andere möglicher Fehler erkannt und vermieden werden?



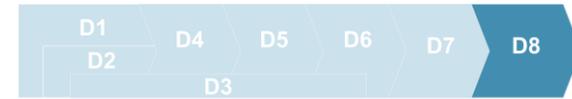
<sup>1</sup>[Lessons Learned Bosch Booklet 16, Seite 40-42](#)

[Vorbeugende Maßnahmen Bosch Booklet 16, Seite 55](#)

**ZIEL: Aktualisierte Standards** (QM-System, Arbeitsanweisungen) freigegeben, **Erfahrungen** ausgetauscht (Lessons-Learned)

## 2. Problemlösung mit 8D Vorgehensweise für Lieferanten

### D8: Abschlussdurchsprache



**BSH Reaktionsregel**  
**Nach 90\* Tagen:**  
**Abschluss der Problemlösung mit**  
**der 8D-Methode**

**Aufgabe**

Führen Sie ein abschließendes Meeting des 8D-Teams durch.  
 Voraussetzung: Abschluss sämtlicher Schritte von D1 bis D7.  
 (Alle Maßnahme und deren Überprüfung sind abgeschlossen!)

**Tätigkeiten**

- Durchführung einer kritischen **8D-Bewertung** aller Schritte und Maßnahmen in der Abschlussbesprechung, Verwendung des **BSH 8D Bewertungsbogens**



- „Wie oft wurden Termine eingehalten?“
- „Wie oft wurden Ziele erfüllt?“
- „Welche Verbesserungen können für künftige Problemlösungsprozesse hilfreich sein?“

- **Dokumentation** der Ergebnisse 
- **Unterzeichnung** und **Abschluss des 8D-Berichts** durch Kunde und Sponsor
- Archivieren Sie den vervollständigten 8D-Bericht.



B/S/H/		8D Evaluation Sheet			Supplier Name:
Select Language		8D Report Number:			Assessment team:
EN		8D-Report Title:			Plant / Location:
8D STEP	NOT SATISFYING	BASIC LEVEL	EXCELLENT	SUM	Supplier
D2 Problem Description	Empty or only symptom description, data collection is missing.	Fundamental (real) Problem, occurrence and effects are described understandable and clearly (including detailed quantitative data: what, where, when, how much, who, ...)	Additional information with regard to interface and effect at customer are available.	4	



[Bewertungsbogen](#)

[Key Questions](#)



[Abschlussdurchsprache](#)  
[Bosch Booklet 16, Seite 55](#)

**ZIEL: Bewertung der Schritte D1 bis D7 und Problemlösungsabschluss mit Einverständnis aller Beteiligten**

### 3. 8D-Methode in der Praxis: „Bauchschmerzen“

1

#### **SYMPTOM:**

Bauchschmerzen

- *W-Fragen*
- *Ist/Ist nicht*
- *Ultraschall*
- *Abtastung*



2

#### **GRUNDPROBLEM:**

Seit 3 Tagen Schmerzen im Oberbauch, Patient befand sich in letzter Zeit in Baden-Württemberg, Symptom tritt erstmalig auf, Patient ist 26 Jahre alt, Ultraschall zeigt verdickte Magenwand

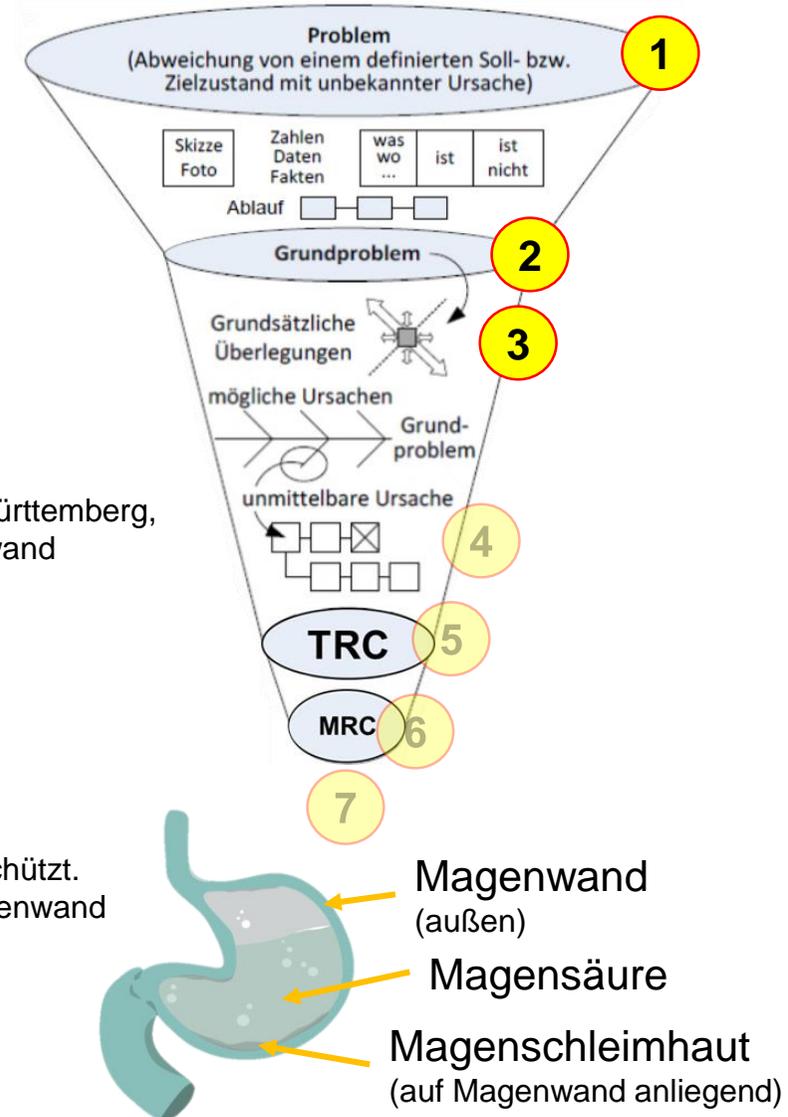
- *Verstehen des Kontexts*
- *Fragen (Aus was besteht das Objekt? Wovon hängt es ab? Wie funktioniert das Objekt?)*

3

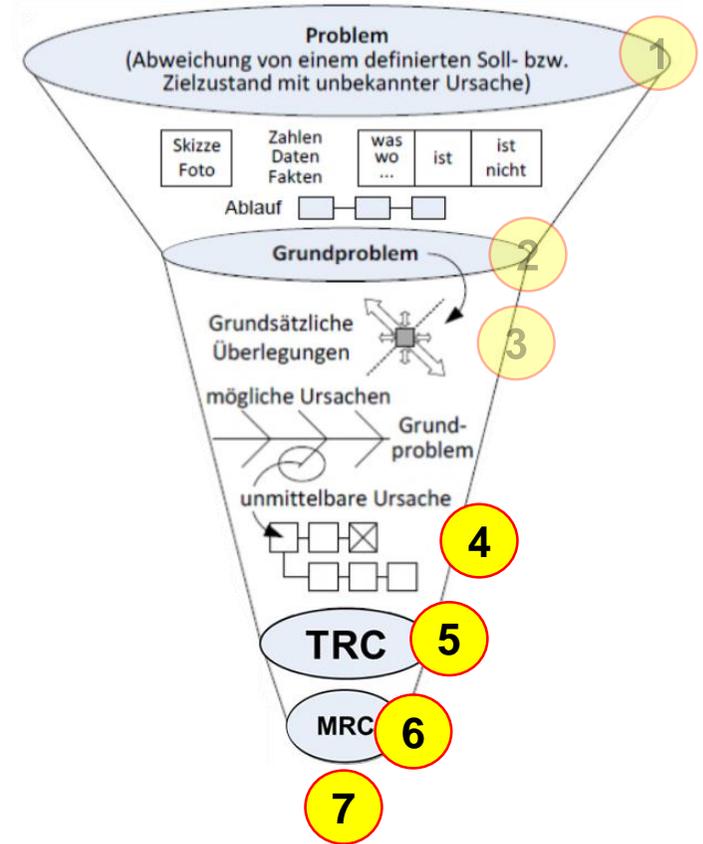
#### **GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN:**

Die Magenwand wird durch die Magenschleimhaut vor der ätzenden Magensäure geschützt. Bei einem Missverhältnis zwischen Magensäure und Magenschleimhaut kann die Magenwand von der Magensäure angegriffen werden, wodurch die Magenwand dicker wird. Mögliche Ursachen: zu viel Magensäure, zu wenig Magenschleimhaut

- *Bluttest*
- *Magenspiegelung*



### 3. 8D-Methode in der Praxis: „Bauchschmerzen“



**4 WAHRSCHEINLICHE URSACHE:**  
Ich habe zu viel Magensäure im Magen.

*5xWarum?*

**5 TECHNISCHE GRUNDURSACHE:**  
Mein Körper produziert viel Magensäure, da ich täglich Fast-Food esse.

*5xWarum?*

**6 MANAGERIAL ROOT CAUSE:**  
Ich habe zu viel Stress/zu wenig Zeit, um gesundes Essen zuzubereiten.

- *Wie kann ich ein erneutes Auftreten der Bauchschmerzen verhindern?*

**7 LESSONS LEARNED:**  
Ich koche am Wochenende gesundes Essen für die Woche vor.  
Ich suche Schnellrestaurants, die weniger fetthaltige Mahlzeiten anbieten, heraus und stelle mir in meinem Urlaub eine Rezeptsammlung für schnelle, fettarme Gerichte zusammen.

## 4. Links

D2	<b>Problemlösungstrichter</b> Bosch Booklet 16, Seite 7-8	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=8">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=8</a>
	<b>Faktensammlung, Ist/Ist-Nicht</b> Beispielvideo	 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=CXYmYBrNwuc">https://www.youtube.com/watch?v=CXYmYBrNwuc</a>
	<b>Faktensammlung, Ist/Ist-Nicht</b> Bosch Booklet 16, Seite 12-14	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=13">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=13</a>
	<b>Risikobewertung</b> Bosch Booklet 16, Seite 53	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=54">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=54</a>
D3	<b>Sofortmaßnahmen</b> Bosch Booklet 16, Seite 53	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=54">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=54</a>
	<b>Wirkzusammenhänge und Soll-/Ist-Vergleich</b> Bosch Booklet 16, Seite 25-26	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=26">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=26</a>
D4	<b>Problemlösungstrichter</b> Bosch Booklet 16, Seite 9-10	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=10">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=10</a>
	<b>Ishikawa</b> Bosch Booklet 16, Seite 14-15	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=15">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=15</a>
	<b>5xWarum</b> Beispielvideo	 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IETtnK7gzIE">https://www.youtube.com/watch?v=IETtnK7gzIE</a>
	<b>5xWarum</b> Bosch Booklet 16, Seite 15-16	 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IETtnK7gzIE">https://www.youtube.com/watch?v=IETtnK7gzIE</a> <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=16">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=16</a>
	<b>Managerial Root Cause</b> Bosch Booklet 16, Seite 10-11	 <a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=11">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=11</a>

## 4. Links

<b>D5</b>	<b>Abstellmaßnahmen festlegen</b> Bosch Booklet 16, Seite 54		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=55">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=55</a>
<b>D6</b>	<b>Abstellmaßnahmen einführen</b> Bosch Booklet 16, Seite 55		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56</a>
<b>D7</b>	<b>Lessons Learned</b> Bosch Booklet 16, Seite 40-42		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=41">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=41</a>
	<b>Vorbeugende Maßnahmen</b> Bosch Booklet 16, Seite 55		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56</a>
	<b>Abschlussdurchsprache</b> Bosch Booklet 16, Seite 55		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=56</a>
<b>D8</b>	<b>Bewertungsbogen</b>		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/18207215_Appendix_3_Selfevaluation_ML.xlsx">https://media3.bsh-group.com/Documents/18207215_Appendix_3_Selfevaluation_ML.xlsx</a>
	<b>Key Questions</b>		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274489_Appendix_4_Key_Questions_D_Steps.pdf">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274489_Appendix_4_Key_Questions_D_Steps.pdf</a>
	<b>Begriffsdefinitionen</b> Bosch Booklet 16, Seite 50-51		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=51">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=51</a>
	<b>Hinweise zu Formulierungen bei Durchführung der Methode „5 x warum?“</b> Bosch Booklet 16, Seite 60		<a href="https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=60">https://media3.bsh-group.com/Documents/16274502_booklet-no16-problemloesung_DE.pdf#page=60</a>