

Schritt 4: Ursachenanalyse

Hier geht es darum, die Ursachen der aktuellen Situation zu erfassen. Bei der Ursachenanalyse kann das Ishikawa-Diagramm helfen – ein Ursache-Wirkungsdiagramm, das wegen seiner Form auch Fischgräten-Diagramm genannt wird (siehe Grafik). Sammeln Sie mögliche Ursachen und ermitteln Sie die Faktoren, die einen Einfluss auf das Problem haben.

Schritt 5: Gegenmaßnahmen

Hier listen Sie die Maßnahmen auf, mit denen Sie die Problemursachen beseitigen und das System verbessern möchten. Laut Toyota-Terminologie beseitigen Gegenmaßnahmen die Kernursache und bewirken eine dauerhafte Problemlösung. Wichtig ist, folgende Punkte beim Auflisten der Gegenmaßnahmen klar zu benennen:

- WAS ist das (Teil-)Problem (oder dessen Ursache), das durch die Maßnahme gelöst werden soll?
- WIE wird es gelöst?
- WER ist für die Maßnahme verantwortlich?
- WANN wird sie ausgeführt?
- WO wird sie durchgeführt?

Schritt 6: Erfolgswirkung

Nun überprüfen Sie, ob die Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis führten. Wenn nicht, nennen Sie die Gründe hierfür. Quantifizieren Sie die erzielte Wirkung. Ein Vorher-Nachher-Vergleich macht die Veränderung verständlicher.

Schritt 7: Standardisierung

Nun bewerten Sie den Gesamtprozess: Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die erreichten Verbesserungen zu sichern und weiter voranzutreiben? Beantworten Sie hierbei folgende Fragen:

- Was müssen wir tun, um das Erreichte dauerhaft zu sichern?
- Auf welche anderen Aufgaben/Probleme können wir unsere Erfahrungen übertragen?
- Wen sollten wir über unsere Erfahrungen informieren, damit auch andere Bereiche der Organisation hiervon profitieren?

Tägliche Arbeit mit dem Report

Angenommen, Sie haben als Führungskraft im Rahmen eines Projekts die Bereichsziele definiert. Nun steht Ihr Team vor einer Reihe von Aufgaben oder Problemen, die es zu lösen gilt. Zunächst priorisieren Sie die Aufgaben und Probleme: Wie wichtig sind sie, um die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Bereichsziele zu erreichen? Danach

kommt der A3-Report ins Spiel: Sie beauftragen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen damit, eine Lösung für ein Problem zu erarbeiten und umzusetzen.

Die beauftragten Mitarbeiter denken nun über die Hintergründe des Problems (Schritt 1) nach und notieren diese auf dem A3-Report-Formblatt. Danach setzen Sie sich mit Ihnen zusammen und überprüfen, ob die Hintergründe bereits adäquat beschrieben sind – und wenn nein, was hierfür noch zu tun ist. Erst danach beginnen die Mitarbeiter, die aktuelle Situation (Schritt 2) zu analysieren und zu beschreiben. Anschließend treffen Sie sich erneut mit Ihnen: Sie checken, ob die Ist-Situation zutreffend beschrieben ist.

Dasselbe Vorgehen praktizieren Sie bei allen weiteren Problemlösungsschritten. Das heißt, der oder die Mitarbeiter befassen sich stets zunächst selbst mit der jeweiligen (Teil-)Aufgabe, bevor sie ein Feedback erhalten und danach alleine weiterarbeiten. Das schult ihre Kompetenz, Probleme und deren Ursachen eigenständig zu erkennen, zu analysieren und hierfür Lösungen zu entwerfen. Zudem üben sie ein Verfahren zum Lösen von Problemen und erwerben hierin mit der Zeit Routine.

Weniger Konflikte, mehr Lernbegleitung

Bei der Arbeit mit dem A3-Report müssen Sie als Führungskraft sich primär als Lernbegleiter Ihrer Mitarbeiter verstehen und sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen befassen. Das ist zunächst eine Mehrbelastung für Sie. Weil die Mitarbeiter aber immer besser darin werden, Probleme eigenständig zu lösen, werden Sie mittelfristig entlastet. Denn je mehr Kompetenz und Routine Ihre Mitarbeiter im selbstständigen Lösen von Problemen haben, umso komplexere Aufgaben können Sie ihnen übertragen. Außerdem sind Sie seltener als Unterstützer und Vermittler in Konflikten gefragt.



AUTOR



Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin einer Unternehmensberatung in Straßlach bei München.

(0 81 70) 9 22 33
info@kudernatsch.com
www.kudernatsch.com