

## A3-Report, A3-Problemlösung:

# Routine im Lösen von Problemen entwickeln

Wenn Unternehmen sich kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern möchten, dann müssen ihre Mitarbeiter ein Routine im Erkennen, Analysieren und Lösen von Problemen entwickeln – damit Veränderungen nicht nur top-down angestoßen und realisiert werden. Ein smartes Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, ist der A3-Report. Er hat sich unter anderem bei Toyota bewährt.

Dr. Daniela Kudernatsch

Wenn Unternehmen eine Lean-Kultur oder Kultur der kontinuierlichen Veränderung (KVP) in ihrer Organisation verankern möchten, dann müssen ihre Mitarbeiter und Arbeitsteams auf der wertschöpfenden Ebene lernen, eigenständig

- ◆ Probleme zu erkennen,
- ◆ deren Ursachen zu analysieren,
- ◆ Maßnahmen zu deren Beseitigung zu definieren,
- ◆ diese konsequent umzusetzen und
- ◆ hieraus neue (Verhaltens-)Standards abzuleiten.

Verfügen die Mitarbeiter über diese Kompetenz nicht, gelingt der Aufbau einer Lean- oder KVP-Kultur nicht. Denn dann können Veränderungen nur top-down initiiert und realisiert werden. Dies ist aber in den zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen von heute nur noch bedingt möglich. Zudem sind dann die Reaktionszeiten lang.

Viele Projekte, die darauf abzielen, eine Lean- und KVP-Kultur in Unternehmen zu etablieren, scheitern nicht daran, dass den Mitarbeitern und ihren Führungskräften die Bereitschaft fehlt, sich für die Unternehmensziele zu engagieren. Die Ursache ist vielmehr: Den Mitarbeitern auf der operativen Ebene fehlen Werkzeuge, um parallel zum Tagesgeschäft die angestrebten Veränderungen zu realisieren. Außerdem existiert im Unternehmen kein institutionalisierter Prozess, um die Kompetenz der Mitarbeiter zum eigenständigen Erkennen, Analysieren und nachhaltigen Lösen von Problemen sukzessiv zu erhöhen. Ein Instrument, das diese Funktion erfüllt, ist der A3-Report. Er hat sich unter anderem bei Toyota als Strategieumsetzungs- sowie Organisations- und Personalentwicklungsinstrument bewährt.

## Ziel: Die Problemlöse-Kompetenz erhöhen

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl in den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts japanischen Topmanagern, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien aus Gründen der Übersichtlichkeit auf einem Blatt Papier darzustellen. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür Papier im DIN-A3-Format.

Der A3-Report ist ein Instrument zum Lösen von Problemen. Er soll jedoch zugleich den Denkprozess bei deren Lösung für die Mitarbeiter transparent machen, indem ihnen sozusagen eine Schablone an die Hand gegeben wird, welche Analyse- und Handlungsschritte beim Lösen eines Problems zu durchschreiten sind. Außerdem soll die Arbeit mit dem A3-Report bei ihnen einen Lernprozess anstoßen, der zu einem tieferen Verständnis der Probleme führt und ihnen die Kompetenz vermittelt, nachhaltige Lösungen für diese zu entwerfen und im Arbeitsalltag zu realisieren.

Der A3-Report basiert auf dem aus dem Lean Management bekannten PDCA-Zyklus, demzufolge beim Lösen von Problemen vier Phasen zu unterscheiden sind.

**Phase 1:** Plan. In ihr werden das Problem und der Ist-Zustand beschrieben sowie die (Kern-)Ursachen des Problems analysiert. Außerdem wird der Ziel-Zustand formuliert. Zudem werden Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.

**Phase 2:** Do. In ihr werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands fixiert.

**Phase 3:** Check. In ihr wird die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert, so dass diese bei Bedarf nachjustiert werden können.

**Phase 4:** Act/Adjust. In ihr werden die im Prozess der Problemlösung gesammelten Erfahrungen evaluiert und hieraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet, die fortan als Basis für weitere Verbesserungen dienen.

## Aufbau eines A3-Reports

Diese vier Phasen findet man in den A3-Reports wieder. Das Formblatt, das als Grundlage für die Arbeit mit ihnen dient, enthält Textfelder für die verschiedenen Analyse- und Arbeitsschritte, die es bei einem PDCA-Zyklus zu durchlaufen gilt. Diese können abhängig von der Anwendung divergieren. Der A3-Problemlösungsprozess besteht aus sieben Analyse- und Arbeitsschritten. Die ersten vier stehen auf der linken Seite des A3-Formblatts und beziehen sich auf die Plan-Phase. In ihnen werden das Problem, die aktuelle Situation und die Ziele beschrieben. Außerdem werden die Kernursachen des Problems analysiert. Die rechte Seite spiegelt die Do-, Check-, Act-Phase wider (siehe Abbildung 1).

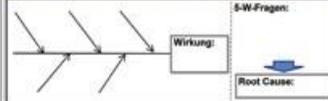
A3-Problemlösung																	
Plan	Do, Check, Act																
Titel: <input type="text"/> Autor/Datum: <input type="text"/>																	
<b>1. Hintergrund und Problem beschreiben</b> <input type="text"/> <b>2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)</b> <input type="text"/> <b>3. Zielzustand</b> <input type="text"/> <b>4. Ursachenanalyse (Direct Causes -&gt; Root Cause)</b> 	<b>5. Gegenmaßnahmen (PDCA)</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Was?</th> <th>Wer?</th> <th>Termin</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </tbody> </table> <b>6. Erfolgswirkung</b> <input type="text"/> <b>7. Standardisierung und Follow</b> <input type="text"/>	Was?	Wer?	Termin	Status				⊕				⊕				⊕
Was?	Wer?	Termin	Status														
			⊕														
			⊕														
			⊕														

Abbildung 1: A3-Report zur Problemlösung

Fortsetzung auf Seite 14

Fortsetzung von Seite 13

Über jedem A3-Report steht ein Titel. Er benennt das zu lösende Problem. Danach folgen die sieben Analyse- und Arbeitsschritte, die es beim Lösen des Problems und Implementieren eines neuen Standards zu durchschreiten gilt.

**1. Hintergrund.** Hier werden das Problem und dessen Auswirkungen beschrieben. Zwei Aspekte sind dabei besonders zu beachten:

- ◆ Das Problem sollte so beschrieben sein, dass alle in den Prozess involvierten Personen das Problem und dessen Auswirkungen verstehen.
- ◆ Die Beschreibung muss die Relevanz des zu lösenden Problems für die Unternehmensziele aufzeigen.

**2. Aktuelle Situation.** Hier wird beschrieben, was tatsächlich passiert. Zudem gilt es, den Entstehungsort (point of cause) des Problems zu identifizieren; des Weiteren „am Ort des Geschehens“ (Gemba) zu analysieren, was die Betroffenen abhält, den Soll-Zustand zu erreichen. Der Ist-Zustand sollte möglichst einfach und bildhaft dargestellt werden. Außerdem gilt es bei den Report-Nutzern ein faktenbasiertes Verständnis des Problems zu erzeugen. Am besten gelingt dies mit Grafiken, Diagrammen und Tabellen, die quantifizierbare Messgrößen enthalten. Besonders wichtige Punkte können zum Beispiel mit „Blitzen“ gekennzeichnet werden.

**3. Ziel-Zustand.** Der Ziel-Zustand muss aus drei Gründen genau spezifiziert werden. Erstens: Ein Rückwärtsdenken von einer Ziel-Situation führt in der Regel zu stärkeren Lösungen als eine Lösungssuche ohne definiertes Ziel. Zweitens: Jede angedachte Lösung ist letztlich ein Experiment. Dessen Ergebnisse können am Ziel-Zustand gemessen werden. Drittens: Die Beteiligten können sich beim Erstellen des Maßnahmenplans fragen, ob das Ziel so erreicht wird. Beim Erarbeiten der Ziel-Situation sollten auch folgende Fragen beantwortet werden:

- ◆ Wie messen wir, ob das Projekt erfolgreich war? Und:
- ◆ Welchen Standard oder welche Basis (zum Beispiel Kennzahl) nutzen wir als Vergleich?

**4. Ursachenanalyse.** Nun geht es darum, die Ursachen der aktuellen Situation zu verstehen und Ansatzpunkte für wirksame Maßnahmen zu erkennen. Eine bewährte Methode für die Ursachenanalyse ist das Ishikawa-Diagramm, mit dem mögliche Ursachen gesammelt werden können, die das Problem am „point of cause“ bewirken. Ziel ist es, die Faktoren zu ermitteln, die einen direkten Einfluss auf das tatsächliche Problem haben

**5. Gegenmaßnahmen.** Hier werden die Maßnahmen aufgelistet, mit denen die Probleursachen beseitigt und das System verbessert werden



Abbildung 2: Kernursache ermitteln

können. Gegenmaßnahmen sind (laut Toyota-Terminologie) Maßnahmen, die die Kernursache beseitigen und eine dauerhafte Problemlösung bewirken. Wichtig ist es, 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 untersucht/gelöst,
- ◆ „wer“ ist für die Maßnahme verantwortlich,
- ◆ „wann“ wird sie ausgeführt und
- ◆ „wo“ wird sie durchgeführt?

**6. Erfolgswirkung.** In diesem Schritt wird überprüft, ob die Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis führten. Zudem werden bei einer Zielabweichung die Gründe hierfür benannt. Die erzielte Wirkung wird dabei quantifiziert, wobei eine graphische Darstellung (Vorher-Nachher-Vergleich) die Verständlichkeit erleichtert.

**7. Standardisierung und Follow-up.** Beim Follow-up wird der Gesamtprozess evaluiert. Zudem wird reflektiert, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die erreichten Verbesserungen zu sichern und weiter voranzutreiben. Dabei hebt die Standardisierung von erfolgreichen Gegenmaßnahmen den Prozess auf eine höhere Ebene. Folgende Fragen gilt es nun unter anderem zu beantworten:

- ◆ Was muss getan werden, 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?

## Die alltägliche Arbeit mit dem A3-Report

Angenommen ein Unternehmen hat im Rahmen eines strategischen Projekts die wichtigsten Ziele oder „breakthrough-Ziele“ definiert, die erreicht werden müssen, damit sich das Unternehmen in Richtung Vision entwickelt; zudem wurden diese Ziele auf die Ebene der Bereiche, Abteilungen und Arbeitsteams heruntergebrochen. Dann stehen die einzelnen Abteilungen und Teams in der Regel vor einem Bündel von Aufgaben oder Problemen, die es zu lösen gilt.

Diese Aufgaben und Probleme gilt es zunächst hinsichtlich ihrer Relevanz für das Erreichen der (Unternehmens-)Ziele zu priorisieren, bevor sie in Angriff genommen werden. Danach kommen die A3-Reports ins Spiel, und zwar indem zum Beispiel der Abteilungsleiter Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen damit beauftragt, eine Lösung für ein Problem zu erarbeiten und zu implementieren.

Daraufhin überlegen sich die beauftragten Mitarbeiter, was die Hintergründe des Problems sind und notieren dies auf dem A3-Report-Formblatt. Anschließend setzen sie sich mit ihrer Führungskraft zusammen und überprüfen, ob der Hintergrund bereits adäquat beschrieben ist und wenn nein, was es hierfür noch zu tun gilt. Erst danach beginnen die Mitarbeiter, die aktuelle Situation zu analysieren und zu beschreiben. Anschließend treffen sie sich erneut mit ihrer Führungskraft, um zu checken, ob die Ist-Situation zutreffend beschrieben ist. Dasselbe Vorgehen wird bei allen Problemlöseschritten praktiziert. Das heißt, der oder die Mitarbeiter befassen sich stets zunächst selbst mit der jeweiligen (Teil-)Aufgabe und deren Lösung, bevor sie ein Feedback

Fortsetzung auf Seite 15

**Fortsetzung von Seite 14** erhalten und danach wieder alleine weiterarbeiten. Dadurch wird ihre Kompetenz geschult, Probleme und deren Ursachen eigenständig zu erkennen, zu analysieren und hierfür Lösungen zu entwerfen. Zugleich üben sie, da der A3-Report regelmäßig zum Einsatz kommt, ein Verfahren ein, wie Probleme gelöst werden – so dass bei ihnen mit der Zeit eine Routine im Erkennen, Analysieren und Lösen von Problemen entsteht.

Zugleich wird ein weiteres Ziel erreicht. Da der A3-Report und das mit ihm verknüpfte Problemlöseverfahren von allen Mitarbeitern und Teams (auf der wertschöpfenden Ebene) genutzt wird, wird zugleich eine Basis geschaffen, um sich team- und abteilungsübergreifend über Probleme und deren Lösung auszutauschen. Außerdem wird bereichsübergreifend die Kompetenz erhöht, Probleme eigenständig zu erkennen und zu lösen. Das heißt, in der Organisation entwickelt sich allmählich die für eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung erforderliche Veränderungskompetenz

### **Aus Führungskräften werden Lernbegleiter**

Die Arbeit mit dem A3-Report erfordert von allen Prozessbeteiligten spezielle Fähigkeiten – insbesondere den Führungskräften. Sie müssen sich (auch) als Lernbegleiter ihrer

Mitarbeiter verstehen und sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen befassen.

Das erfordert von den Führungskräften eine entsprechende Investition an Zeit. Das klingt nach einer Mehr-Belastung für sie. Faktisch resultiert aus dem sukzessiven Erhöhen der Problemlösekompetenz ihrer Mitarbeiter jedoch mittelfristig eine Entlastung der Führungskräfte. Denn je mehr Kompetenz und Routine ihre Mitarbeiter im eigenständigen Lösen von Problemen haben, umso mehr und komplexere Aufgaben können sie ihnen übertragen und umso seltener sind sie als Unterstützer und „Trouble-Shooter“ gefragt.

### **Zur Autorin: Dr. Daniela Kudernatsch**

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt. Die Diplom-Betriebswirtin ist u.a. Autorin des Buchs „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ (Tel.: +49/8170-92233; Mail: [info@kudernatsch.com](mailto:info@kudernatsch.com); Homepage: [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)).

