

# Probleme lösen kann man üben



VON DANIELA KUDERNATSCH

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München. Sie unterstützt Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie im Betriebsalltag. [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)

**Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es, den Mitarbeitern die nötige Kompetenz und Routine im Erkennen und Lösen von Problemen zu vermitteln. Ein geeignetes Instrument dafür ist der A3-Report.**

Wenn Unternehmen sich kontinuierlich verbessern möchten, müssen ihre Mitarbeiter lernen, eigenständig Probleme zu erkennen und zu lösen. Ein Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, ist der »A3-Report« (vgl. Grafik). Er hat sich unter anderem beim Autobauer Toyota bewährt.

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl in den 1950er-Jahren japanischen Topmanagern, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien auf einem Blatt Papier darzustellen – aus Gründen der Übersicht. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür Papier im DIN-A3-Format: Der A3-Report war geboren.

Der A3-Report hilft, Probleme zu lösen. Er gibt den Mitarbeitern zugleich eine Schablone an die Hand, welche Analyse- und Handlungsschritte sie beim Lösen eines Problems durchschreiten müssen. Und nicht zuletzt lernen die Mitarbeiter durch die Arbeit mit dem A3-Report, eigenständig Lösungen zu entwerfen und umzusetzen.

## Der Aufbau eines A3-Reports

Über jedem A3-Report steht ein Titel. Er benennt das zu lösende Problem. Danach folgen die sieben Analyse- und Arbeitsschritte, die Sie mit Ihren Kollegen oder Mitarbeitern beim Lösen des erkannten Problems durchschreiten.

**Schritt 1:** Hintergrund. Hier beschreiben Sie (und Ihre Kollegen und Mitarbeiter) das Problem und dessen Auswirkungen. Achten Sie dabei besonders auf zwei Aspekte: Beschreiben Sie erstens das Problem so, dass alle in den Prozess

involvierten Personen das Problem und dessen Auswirkungen verstehen. Die Beschreibung sollte zweitens zeigen, inwiefern das Problem für das Erreichen der Unternehmensziele relevant ist.

**Schritt 2:** Aktuelle Situation. Hier beschreiben Sie, was tatsächlich passiert. Wo entsteht das Problem? Was hält die Betroffenen davon ab, den Soll-Zustand zu erreichen? Stellen Sie den Ist-Zustand möglichst einfach und bildhaft dar. Grafiken, Diagramme und Tabellen erleichtern das Verständnis. Kennzeichnen Sie besonders wichtige Punkte – zum Beispiel mit Blitzen.

**Schritt 3:** Ziel-Zustand. Beschreiben Sie nun den Ziel-Zustand genau. Wer vom Ziel her rückwärts denkt, findet in der Regel bessere Lösungen. Außerdem können die Beteiligten dann beim Erstellen des Maßnahmenplans schon fragen, ob er geeignet ist, das Ziel zu erreichen. Beantworten Sie auch folgende Fragen: Wie messen wir, ob das Projekt erfolgreich war? Und: Welchen Standard oder welche Basis (zum Beispiel Kennzahl) nutzen wir als Vergleich?

**Schritt 4:** Ursachenanalyse. Hier geht es darum, die Ursachen der aktuellen Situation zu erfassen. Bei der Ursachenanalyse kann das Ishikawa-Diagramm helfen – ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, das wegen seiner Form auch Fischgräten-Diagramm genannt wird. 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 es, 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 und Follow-up. Nun evaluieren 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 oder Probleme können wir unsere Erfahrungen übertragen? Wen sollten wir über unsere Erfahrungen informieren, damit auch andere Bereiche der Organisation hiervon profitieren?

## Die tägliche Arbeit mit dem A3-Report

Angenommen Sie haben als Führungskraft im Rahmen eines strategischen 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

A3-Problemlösung																					
Plan	Do, Check, Act																				
<p><b>Titel:</b> _____</p> <p><b>1. Hintergrund und Problem beschreiben</b></p> <p><b>2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)</b></p> <p><b>3. Zielzustand</b></p> <p><b>4. Ursachenanalyse (Direct Causes -&gt; Root Cause)</b></p>	<p><b>5. Gegenmaßnahmen (PDCA)</b></p> <table border="1"> <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>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> </tbody> </table> <p><b>6. Erfolgswirkung</b></p> <p><b>7. Standardisierung und Follow</b></p>	Was?	Wer?	Termin	Status				⊕				⊕				⊕				⊕
Was?	Wer?	Termin	Status																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		

Der A3-Report ist eine strukturierte Vorlage, die im Betriebsalltag zur Identifizierung von Problemen und zum Finden von praktikablen Lösungen eingesetzt werden kann.

(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 es

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 Kompe-

**»Wer vom Ziel her denkt, findet meistens bessere Lösungen«**

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 Problemlöseschritten.

tenz, 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.

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 Troubleshooter gefragt.

## Was ist eigentlich ein A3-Report?

Als A3-Report wird eine formularartige Dokumentenvorlage bezeichnet, die zur Identifizierung und Lösungsfindung von Problemstellungen im Qualitätsmanagement eingesetzt wird. Der Report dient der Prozessplanung und Prozessoptimierung. Neben Begriffen enthält er auch Bilder, Diagramme und Graphiken, um ein besseres Verständnis der zu analysierenden Informationen zu ermöglichen. Der Name geht auf das dabei verwendete DIN-A3-Papierformat zurück, das eine übersichtliche und ausreichende Darstellung des Problems und seiner Lösungsansätze ermöglicht.

<https://de.wikipedia.org>