

Probleme effizient lösen mit dem A3-Report



Dr. Daniela Kudernatsch
Dipl.-Kauffrau, Inhaberin
Kudernatsch Consulting &
Solutions

Probleme sind in Projekten eher die Regel als die Ausnahme. Tritt ein Problem auf, müssen Projektmanager und ihre Teams häufig in kurzer Zeit eine passende Lösung finden. Ein einfaches, aber sehr effizientes Werkzeug hierfür ist der A3-Report, mit dem sich eigenständig oder im Team Probleme erkennen, analysieren und lösen lassen.

Als Tool zur Problemlösung ist der A3-Report allerdings nicht nur für die Projektarbeit interessant. Auch im Change Management kann dieses Instrument hilfreich sein sowie in Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Lean-Kultur bzw. eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) besteht.

Der A3-Report – die Kompetenz zur Problemlösung erhöhen

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl japanischen Topmanagern in den 1950er-Jahren, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien aus Gründen der Übersichtlichkeit nur auf einem Blatt Papier darzustellen. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür das DIN-A3-Format (Bild 1).

Das Besondere am A3-Report ist, dass er auch den Denkprozess zur Problemlösung transparent macht. Denn mit diesem Werkzeug muss der Benutzer auch die einzelnen Analyse- und Handlungsschritte zur Problemlösung nacheinander durchlaufen. Das führt zu einem tieferen Verständnis der Problematik und gibt dem Anwender die Möglichkeit, nachhaltige Lösungen für ein Problem zu entwerfen und zu realisieren.

Die Mustervorlage zum Ausdrucken können Sie gemeinsam mit dem Artikel herunterladen (Vorlage_A3-Report.jpg). Ein Beispiel für einen ausgefüllten A3-Report finden Sie in der mitgelieferten Datei "Beispiel_A3-Report".

A3-Problemlösung

← Plan
→ Do, Check, Act →

<p>Titel: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>1. Hintergrund und Problem beschreiben</p> <div style="height: 40px; border: 1px solid black;"></div> <p>2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)</p> <div style="height: 60px; border: 1px solid black;"></div> <p>3. Zielzustand</p> <div style="height: 40px; border: 1px solid black;"></div> <p>4. Ursachenanalyse (Direct Causes -> Root Cause)</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-left: 20px;"> <p>5-W-Fragen:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; height: 30px;"></div> </div> </div>	<p style="text-align: right;">Autor/Datum <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>5. Gegenmaßnahmen (PDCA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Was?</th> <th style="width: 15%;">Wer?</th> <th style="width: 15%;">Termin</th> <th style="width: 30%;">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> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td style="text-align: center;">⊕</td></tr> </tbody> </table> <p>6. Erfolgswirkung</p> <div style="height: 60px; border: 1px solid black;"></div> <p>7. Standardisierung und Follow</p> <div style="height: 40px; border: 1px solid black;"></div>	Was?	Wer?	Termin	Status				⊕				⊕				⊕				⊕
Was?	Wer?	Termin	Status																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		

Bild 1: Mustervorlage für einen A3-Report zur Problemlösung.

PDCA-Zyklus als Grundlage

Der A3-Report basiert auf dem PDCA-Zyklus aus dem Lean Management, demzufolge bei der Problemlösung vier Phasen zu unterscheiden sind:

- **Phase 1 – Plan:** Zuerst gilt es, das Problem sowie den Ist-Zustand zu beschreiben und die (Kern-)Ursachen des Problems zu analysieren. Außerdem werden der Ziel-Zustand formuliert und Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.
- **Phase 2 – Do:** In dieser Phase werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands festgehalten.
- **Phase 3 – Check:** Als nächstes reflektiert man die beim Umsetzen der Maßnahmen gesammelten Erfahrungen sowie die erzielten Ergebnisse. Auch die Wirksamkeit der Maßnahmen sollte man kontrollieren, sodass diese bei Bedarf nachjustiert werden können.
- **Phase 4 – Act/Adjust:** Abschließend werden die gesammelten Erfahrungen evaluiert und daraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet, die fortan als Basis für weitere Verbesserungen dienen.

Aufbau eines A3-Reports

Diese vier Phasen sind Grundlage eines A3-Reports, der sich in insgesamt sieben Analyse- und Arbeitsschritte aufteilt. Die ersten vier Schritte sind auf der linken Seite zu sehen und beziehen sich auf die Plan-Phase. Die letzten drei Schritte auf der rechten Seite spiegeln die Do-, Check- und Act-Phasen wieder (vgl. auch Bild 1). Zudem steht über jedem A3-Report ein Titel, der klar das Problem benennt, das gelöst werden soll.

1. Hintergrund und Problem beschreiben

Beschreiben Sie hier das Problem und dessen Auswirkungen. Zwei Aspekte sind dabei besonders zu beachten:

- Das Problem muss so beschrieben sein, dass alle in den Prozess involvierten Personen, das Problem selbst und dessen Auswirkungen verstehen. Sonst ist der Zweck der angestrebten Problemlösung nur schwer zu verstehen.
- Die Beschreibung muss die Relevanz für die Projektziele (bzw. Unternehmensziele) aufzeigen. Sonst wird den Nutzern auch nicht die Relevanz des Problems für den Projekterfolg klar.

2. Aktuelle Situation erfassen

Halten Sie hier folgende Punkte fest:

- Beschreiben Sie die aktuelle Situation, also was gerade tatsächlich passiert.
- Identifizieren Sie den Entstehungsort (Point of Cause) des Problems und analysieren Sie "am Ort des Geschehens", was die Betroffenen abhält, den Soll-Zustand zu erreichen.
- Stellen Sie den Ist-Zustand möglichst einfach und bildhaft dar.

Erzeugen Sie nach Möglichkeit bei den Nutzern des Reports ein fakten-basiertes Verständnis für das Problem. Dies gelingt am besten mit kleinen Grafiken, Diagrammen und/oder Tabellen, die quantifizierbare Messgrößen enthalten. Auf besonders wichtige Punkte und Schlüsselfaktoren können Sie auch mit Blitzern oder anderen Markierungen hinweisen.

3. Zielzustand

Der Zielzustand muss aus mehreren Gründen genau spezifiziert werden:

1. Ein "Rückwärtsdenken" von einer beschriebenen Zielsituation führt in der Regel zu besseren Lösungen als eine Lösungssuche ohne definiertes Ziel.
2. Jede angedachte Lösung ist letztendlich ein Experiment. Die Ergebnisse dieses Experiments können am Ziel-Zustand gemessen werden.
3. Die Beteiligten können sich beim Erstellen des Maßnahmenplans fragen, ob das Ziel so erreicht wird.

Versuchen Sie beim Erarbeiten der Ziel-Situation auch folgende Fragen zu beantworten:

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

4. Ursachenanalyse

In diesem Schritt geht es darum, die Ursache(n) der aktuellen Situation zu verstehen und Ansatzpunkte für wirksame Maßnahmen zu erkennen. Eine bewährte Methode für die Ursachenanalyse ist das **Ishikawa-Diagramm**, mit dem sich mögliche Ursachen sammeln lassen, die das Problem am Entstehungsort (Point of Cause) bewirken. Ziel ist es damit, die Faktoren zu ermitteln, die einen direkten Einfluss auf das tatsächliche Problem haben.

Unterstützend helfen kann dabei die 5-W-Fragemethode, bei der sich die Problemlöser etwa fünf Mal hintereinander Warum-Fragen stellen, um die Kernursache (Root Cause) zu ermitteln (Bild 2).

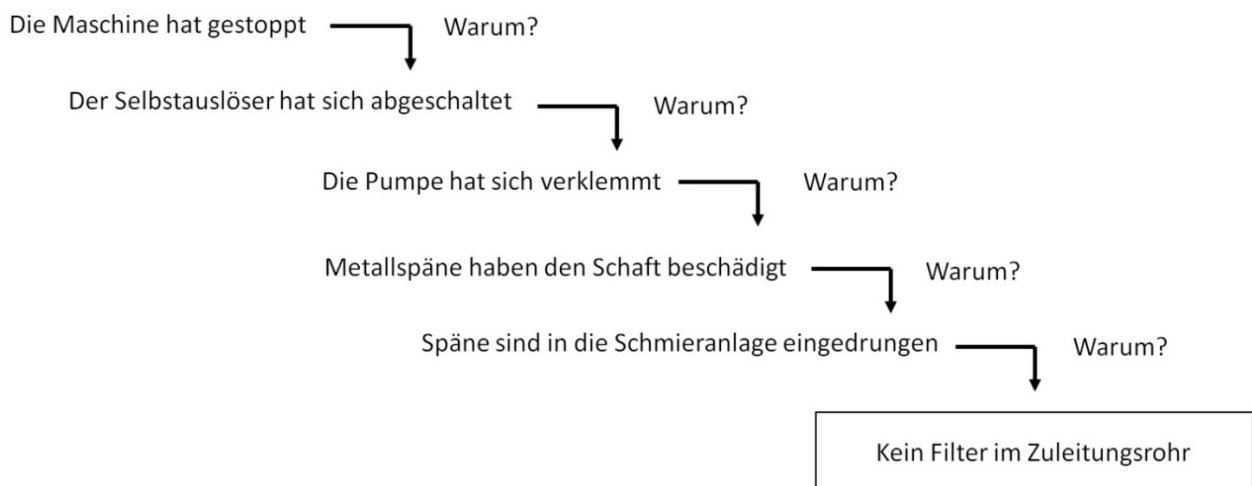


Bild 2: Beispiel für die 5-W-Fragemethode

5. Gegenmaßnahmen

Hier listen Sie die Maßnahmen auf, mit denen Sie die Problemursachen beseitigen und das System verbessern möchten. Gegenmaßnahmen sind (laut Toyota-Terminologie) Maßnahmen, die die Kernursache beseitigen, um eine langfristige Problemlösung zu erreichen. Wichtig ist, bei den aufgelisteten Gegenmaßnahmen klar zu benennen:

- "Was" ist das (Teil-)Problem (bzw. dessen Ursache), das durch die Maßnahme gelöst werden soll?
- "Wie" wird es untersucht/gelöst?
- "Wer" ist für die Maßnahme verantwortlich?
- "Wann" wird sie ausgeführt?

- "Wo" wird sie durchgeführt?

6. Erfolgswirkung

In diesem Schritt überprüfen Sie, ob die ergriffenen Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis geführt haben. Benennen Sie darüber hinaus bei einer Zielabweichung die Gründe hierfür. Die erzielte Wirkung wird dabei quantifiziert, wobei eine graphische Darstellung (Vorher-Nachher-Vergleich) die Verständlichkeit erleichtern kann.

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/oder weiter voranzutreiben. Folgende Fragen gilt es hier u.a. 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 Organisationen hiervon profitieren?

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[➤ zum Artikel](#)