

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

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 Blitzchen.

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.

