

## Aufbau eines A3-Reports

Über jedem A3-Report steht ein Titel – er benennt das definierte Problem. Darunter folgen die sieben Analyse- und Arbeitsschritte.

### 1. Hintergrund

Hier wird das Problem samt dessen Auswirkungen beschrieben. Es ist besonders auf zwei Aspekte zu achten:

- Alle in den Prozess involvierten Personen müssen das Problem samt Auswirkungen verstehen
- Die Beschreibung muss die Relevanz des Problems bezüglich der Unternehmensziele aufzeigen

### 2. Ist-Zustand

Hier ist zu beschreiben, was tatsächlich passiert:

- Wo entsteht das Problem?
- Was hält die Betroffenen davon ab, den Soll-Zustand zu erreichen?

Der Ist-Zustand soll möglichst einfach und bildhaft dargestellt werden. Grafiken, Diagrammen und Tabellen helfen, ein faktenbasiertes Verständnis des Problems zu erzeugen.

### 3. Ziel-Zustand

Es ist wichtig, hier den Ziel-Zustand genau zu beschreiben, denn wer von einem klaren Ziel aus rückwärts denkt, findet in der Regel bessere Lösungen als bei einer Lösungssuche ohne definiertes Ziel. Außerdem können die Beteiligten schon beim Erstellen eines Maßnahmenplans hinterfragen, ob dieser geeignet ist, das beschriebene Ziel zu erreichen.

Wichtig ist, auch Antworten auf folgende Fragen zu notieren:

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

### 4. Ursachenanalyse

Hier geht es darum, die Ursachen der aktuellen Situation zu verstehen. Bei der Ursachenanalyse kann zB das Ishikawa-Diagramm, auch Fischgräten-Diagramm, helfen: Sammeln Sie mögliche Ursachen und ermitteln Sie Faktoren, die einen direkten Einfluss auf das tatsächliche Problem haben.

## 5. Gegenmaßnahmen

Hier werden die Maßnahmen aufgelistet, die helfen sollen, die Ursachen des Problems zu beseitigen und das System zu verbessern. Wichtig ist, die folgenden 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 untersucht/gelöst?
- WER ist für die Maßnahme verantwortlich?
- WANN wird sie ausgeführt?
- WO wird sie durchgeführt?

## 6. Erfolgswirkung

Es ist zu überprüfen, ob die Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis führten. Wenn nicht, nennen Sie hier die Gründe für den Misserfolg. Quantifizieren Sie die erzielte Wirkung. Ein Vorher-Nachher-Vergleich macht die Veränderung verständlicher.

## 7. Standardisierung und Follow-up

Beim Follow-up evaluieren Sie den Gesamtprozess: Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die erreichten Verbesserungen nachhaltig 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?

## **Die tägliche Arbeit mit dem A3-Report**

In der täglichen Arbeit hilft die dargestellte Vorgehensweise ihren Abteilungen und Teams dabei, die gestellten Aufgaben oder vorhandene Problemen zu lösen. Zunächst priorisieren Sie die Aufgaben und Probleme nach ihrer Relevanz bezüglich der Erreichung der Unternehmensziele. Danach kommt der A3-Report ins Spiel: Sie beauftragen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen damit, unter Beachtung der oben beschriebenen Methode, eine Lösung für ein Problem zu erarbeiten und umzusetzen.