

Probleme schneller und besser lösen

In den 1950er Jahren empfahl der Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran japanischen Managern ihre Problemlösungen oder Entscheidungsgrundlagen auf einem einzigen Blatt vorzustellen. Toyota übernahm diesen Gedanken, wählte dafür ein DIN-A3-Format und perfektionierte diese Methode zum „A3-Report“.

The form is divided into two main sections: 'Plan' and 'Do - Check - Act/Ajust'.

Plan Phase:

- 1. Hintergrund und Problem beschreiben
- 2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)
- 3. Zielzustand beschreiben
- 4. Ursachenanalyse

Do - Check - Act/Ajust Phase:

- 5. Implementierungsplan

Was?	Wer?	Wann?	Wo?	Status?
- Kosten
- 6. Erfolgswirkung
- 7. Standardisierung und Follow up

Additional fields: Titel, intern

Abb.1 A3-Report

Dieser Report dient dem Lösen von Problemen. Durch die klare Darstellung eignet er sich aber auch den Denkprozess der Beteiligten transparent darzustellen. Grundlage ist der dem Lean-Management entnommene PDCA-Zyklus, der beim Problemlösen verwendet wird:

P = Plan

In dieser ersten Phase wird das Problem und die Ist-Situation beschrieben. Danach wird der Zielzustand definiert und dann die Ursachen des aktuellen Problems untersucht.

D = Do

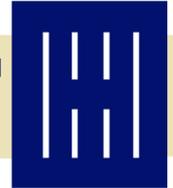
Im Folgenden werden Maßnahmen zur Zielerreichung, zur Implementierung festgeschrieben. Was genau wird in welchen Schritten, bis wann von wem und wo getan. Eine Statusleiste in Form eines Ampelsystems zeigt den aktuellen Erledigungstand. Falls möglich, werden die Kosten je Maßnahme oder die Gesamtkosten aufgezeigt.

C = Check

Nach den ersten Maßnahmen werden die gemachten Erfahrungen ausgewertet, die erzielten Ergebnisse reflektiert, die Effizienz (Wirksamkeit) der Maßnahmen kontrolliert, damit korrigiert, verbessert und verfeinert werden kann.

A = Act/Ajust

Die im Problemlösungsprozess zusammengetragenen Erkenntnisse werden beurteilt und wenn positiv in Standards übertragen.



Sehen wir uns die sieben Schritte genauer an:

1. Hintergrund und Problem beschreiben

Das Problem und dessen Hintergrund müssen so beschrieben sein, dass es ein Außenstehender verstehen und ein Bewusstsein dafür entwickeln kann. Durch die Beschreibung muss klar werden, welche Bedeutung und welchen Nutzen die Lösung des Problems für den Unternehmenserfolg hat.

2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)

Diese Erklärung sollte einfach und verständlich aufzeigen, wo das Problem entsteht und auch schon erste Erklärungen enthalten, warum der Zielzustand nicht erreicht wird. Sachlichkeit ist dabei wertvoll für die Akzeptanz. Von Vorteil ist es, wenn Unterlagen, Skizzen oder Listen das Thema untermauern und Kernpunkt herausstellen.

3. Zielzustand

Immer wenn Veränderungen oder Verbesserungen notwendig werden, ist es von Vorteil, das Ziel zu definieren, damit Lösungsgedanken diesen Fokus nicht verlieren. Wichtig ist auch, dass jede Lösung nur ein Versuch sein kann. Wüsste man die richtige Lösung, so wäre sie längst umgesetzt.

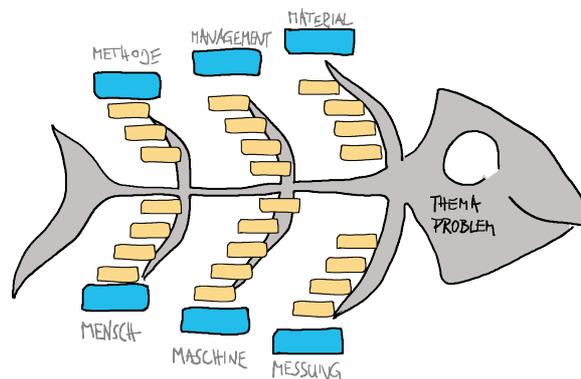
Es empfiehlt sich zunächst Lösungen zu sammeln ohne diese spontan zu bewerten. Erst wenn alle Lösungsansätze auf dem Tisch sind, werden Kriterien aufgestellt, nach denen die Lösungen bewertet werden.

Bei der Formulierung des Zielzustandes sollte einhergehen die Frage, woran erkannt wird, dass das Ziel erreicht ist?

4. Ursachenanalyse

Es gibt eine Reihe von guten Instrumenten, die sich zur Analyse eignen. Das Ishikawa-Diagramm hinterfragt zum Beispiel:

Mensch, Management, Methode,
Maschine, Messtechnik, Material,
Mitwelt, Motivation, Marketing, ...
(blaue Felder)



Mit der 5-W-Fragemethode fragen wir fünf Mal mit „Warum“ auf jede Antwort nach und kommen so tiefer (gelb) zum eigentlichen Grund. Weiter gibt es die Wertstromanalyse, ein Verfahren, bei dem Sie wertschöpfende und nicht wertschöpfende Prozesse identifizieren. Hier wird ein Prozess vorwärts, zum Beispiel zum Kunden hin aufgezeigt. Danach wird das Delta zum Kundensoll gegenübergestellt und die einzelnen Schritte auf Veränderungspotenzial rückwärts durchdacht.



5. Maßnahmen (Implementierungsplan)

Nun werden die Maßnahmen aufgelistet, wie das System durch die Beseitigung oder Verringerung von Problemursachen verbessern werden kann. Hierbei achten wir bei der Lösungsfindung darauf, dass wir Kernursachen identifizieren.

Wichtig ist die Klarheit im Ausdruck:

- Was ist das Problem, das durch die Maßnahme gelöst werden soll?
- Wie untersuchen und lösen wir es?
- Wer ist für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich?
- Wann wollen wir diese umsetzen?
- Wo wird sie durchgeführt?

6. Erfolgswirkung

Sind die Maßnahmen umgesetzt worden, so wird überprüft, ob das gewünschte Ergebnis erreicht wurde. Zielabweichungen werden ergründet. Es empfiehlt sich den Soll-/Istvergleich grafisch darzustellen.

7. Standardisierung und Follow-up

In dieser Phase ist hat zum Ziel die erreichten Verbesserungen zu sichern oder weiterzuentwickeln.

Folgende Fragen sind jetzt relevant:

- Wie sichern wir das Erreichte dauerhaft?
- Auf welche anderen Themen oder Probleme können wir unsere Erkenntnisse übertragen?
- Wer sollte noch von unseren Erkenntnissen erfahren, um davon zu profitieren?

Fangen Sie einfach mal an, nach dieser Methode zu arbeiten. Schriftlichkeit ist zwingend. Sie werden sehen, es macht Freude und bringt Sie und Ihr Team weiter.

Nehmen Sie gerne mit [Reinhold Hartmann](mailto:Reinhold.Hartmann@ccsf.de) Kontakt auf, wenn Sie mehr darüber erfahren wollen oder diesen Verbesserungsprozess in Ihrem Unternehmen anstoßen wollen.

<http://www.ccsf.de>