

Was ist es...?

Als **A3-Report**, oder auch **A3-Methode**, bezeichnet man im Zusammenhang mit Lean Management bzw. Produktionssystemen den schriftlichen Bericht eines **Problemlösungsprozesses**, von der **Identifizierung von Problemstellungen** bis zur **Lösungsfindung**. Hierbei ist der Name von dem verwendeten DIN A3-Papierformat abgeleitet. Der A3-Report findet seine Anwendung in allen Bereichen der Produktion und im Büroumfeld. Zudem dient er der **Prozessplanung und -optimierung**. Neben Texten enthält er auch Diagramme und andere grafische Elemente, um Informationen anschaulich darzustellen und ein vertieftes Verständnis von Zusammenhängen zu ermöglichen.

Wofür wird es eingesetzt...?

Durch die Beschränkung der Berichterstattung auf eine DIN A3-Seite fordert der A3-Report die Konzentration auf die für die Lösung des Problems wichtigen Informationen – unwesentliche Informationen finden keinen Platz. Somit eignet sich der A3-Report hervorragend, den Stand einer Problemlösung kurz und präzise vorzustellen. Es wird dabei auf eine ganzheitliche Darstellung – von der Problemdefinition bis zur nachhaltigen Lösung – Wert gelegt. Die Mitarbeitenden lernen dabei **Probleme** selbst zu **erkennen**, zu **analysieren** und zu **lösen**. Das Besondere

dabei ist, dass die **Denkprozesse zur Problemlösung transparent** gemacht werden, da die einzelnen Analyse- und Handlungsschritte zur Problemlösung **nacheinander** durchlaufen und **dokumentiert** werden. So wird die Problemstellung besser verstanden und nachhaltige Lösungen hierfür können entworfen und realisiert werden.

Wie funktioniert es...?

Die DIN-A3-Vorlage wird im **Querformat** verwendet. Wichtig ist ein aussagekräftiger Titel, der die zu bearbeitende Problemstellung konkret beschreibt. Der A3-Report nimmt Bezug auf die vier **Phasen des PDCA-Zyklus (Plan – Do – Check – Act)** Auf der linken Seite des A3-Reports wird die Planung behandelt (Analyseschritte 1–4), auf der rechten werden die Phasen Do, Check und Act (Ausführung, Überprüfung, Eingreifen) betrachtet (Analyseschritte 5–7). Die Bearbeitung **beginnt auf der linken Seite** und wird auf der **rechten Seite fortgeführt**; der Inhalt des A3-Reports ist quasi eine fließende Erzählung.

Schritt 1. Beschreiben Sie das Problem und dessen Auswirkungen **in Bezug auf das Erreichen eines Ziels** für alle im Prozess involvierten Personen klar und verständlich. Jeder Prozessbeteiligte muss die Bedeutung des Problems und **den Grund der angestrebten Problemlösung** nachvollziehen können.

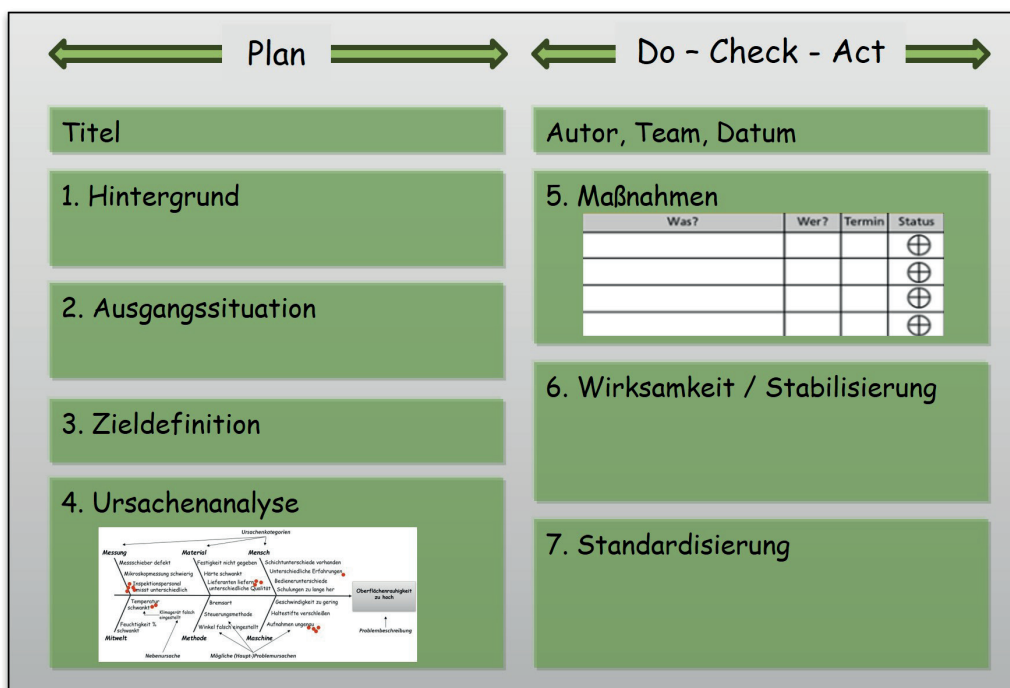


Abb. 1: Exemplarischer Aufbau eines A3-Reports

Schritt 2. Beschreiben Sie den **Ist-Zustand** mit detaillierten Fakten. Zum besseren Verständnis können grafische Elemente (Bilder, Grafiken, Diagramme, Tabellen, Hervorhebungen) verwendet werden, um die Relevanz des Problems für das Team sichtbar zu machen, seinen Entstehungsort zu identifizieren und mögliche Hürden bei dessen Beseitigung aufzuzeigen.

Schritt 3. Der **Soll-Zustand** muss klar als Ziel definiert werden. Eine konkret beschriebene Zielvorstellung erleichtert die Umsetzung von Maßnahmen zur Problembeseitigung. Zudem führt es zu effektiveren Lösungen, da Beteiligte schon beim Erstellen eines Maßnahmenplans verschiedene Ansätze miteinander anhand von Kennzahlen zur Zielerreichung vergleichen und hinterfragen können, ob diese Maßnahmen zur Zielerreichung geeignet sind.

Schritt 4. Um die **Ursachen des Problems** und der aktuellen Situation aufzuzeigen, wird häufig ein **Fischgräten-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)** verwendet. In diesem können die Gründe und Zusammenhänge übersichtlich dargestellt werden, damit alle Mitwirkenden diese verstehen und Ansatzpunkte für wirksame Maßnahmen zu deren Behebung ausarbeiten können. Ziel ist die Ermittlung der direkten Einflussfaktoren auf das Problem und die Eliminierung der Kernursachen.

Schritt 5. Hier werden die **Maßnahmen** angegeben und begründet, die zur Beseitigung der Problemursachen und zur langfristigen Verbesserung des Ist-Zustands umgesetzt werden sollen. Um die Gegenmaßnahmen übersichtlich und eindeutig darzustellen, werden die fünf W-Fragen (Wie? Wann? Wo? Wer? Was?) genutzt. Es ist ebenfalls erforderlich, eine Verbindlichkeit zwischen Dokumentation und Maßnahmenverantwortlichen herzustellen.

Schritt 6. An dieser Stelle wird ermittelt, wie **erfolgreich** die Maßnahmen waren und welchen Beitrag sie bei der Zielerreichung geleistet haben. Die erzielte Wirkung sollte, möglichst anhand von Kennzahlen, quantifiziert werden; ein Vorher-Nachher-Vergleich macht die Veränderung verständlicher. Hier können zur besseren Visualisierung auch Vorher-Nachher Bilder präsentiert werden.

Schritt 7. Beim Follow-up wird der **Gesamtprozess evaluiert**. Festgelegt werden Maßnahmen, um die erreichten Verbesserungen durch **Standardisierung** zu sichern und weiter voranzutreiben. Zudem werden im Sinne eines Wissensmanagements Wege festgelegt, um die im Gesamtprozess erhaltenen Erfahrungen und Erkenntnisse für andere Problem und Arbeitsbereiche nutz- und anwendbar zu machen.

Die Vorteile des **A3-Reports**, bzw. der **A3-Methode** liegen in

- dem schnellen Erkennen von Problemursachen, da Anwender sich intensiv mit der Problemstellung auseinandersetzen müssen.
- der Eindeutigkeit und Verständlichkeit durch die übersichtliche Darstellung auf einem einzelnen Blatt Papier. Dies erleichtert die gezielte Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- der Förderung des Teamgedankens, da alle Mitwirkenden in die Bearbeitung des A3-Reports einbezogen und animiert werden, sich intensiv mit dem Problem, seinen Auswirkungen und Lösungsmöglichkeiten zu beschäftigen. Dies fördert die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen verschiedenen Abteilungen und erhöht die Effektivität im Arbeitsprozess.
- der Vielfalt und Flexibilität durch individuelle Anpassung des Formulars an die jeweilige Problemstellung. Dies ermöglicht die Ausarbeitung einer zielgerichteten und effizienten Lösungsstrategie.
- der Kompetenzerhöhung zum eigenständigen Lösen und Analysieren von Problemen und Ausführen komplexer Aufgaben.

Beim Einsatz des **A3-Reports** in Unternehmen müssen sich Führungskräfte ihrer Rolle als Begleiter ihrer Mitarbeitenden bewusst sein und sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen befassen. Trotz anfänglicher Mehrbelastung werden Führungskräfte aufgrund der selbstständigen Problemlösung durch die Mitarbeitenden mittelfristig entlastet. Mit deren steigender Kompetenz und Routine im eigenständigen Lösen von Problemen können ihnen mehr und komplexere Aufgaben übertragen werden. Die **A3-Methode** dient somit auch der Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden.

Wirkung der Methode

Qualität:



Stark verbessert

Kosten:



verbessert

Zeit/Termine/Logistik:



Stark verbessert