

A3 Systematik: Werkzeug zur Prozessverbesserung

1 Einführung

Die zugrundeliegende Idee für A3s geht auf Joseph Juran zurück, der bei seinen Vorträgen für japanische Topmanager in den 50-er Jahren vorgeschlagen hat, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen, Strategien jeweils auf nur einem Blatt Papier darzustellen. Dafür hat sich¹ das DIN-A3-Format als geeignet erwiesen. Auf Basis des PDCA-Zyklus wurden A3's für verschiedene Anwendungen entwickelt: Problemlösung, Strategieentwicklung, Statusberichte ...

1.1 Ziele und Vorteile der A3

Strukturiertes Arbeiten	Ein A3 enthält eine Abfolge von Fragestellungen, die zu einem systematischen Vorgehen führen.
Klarheit	Die systematische Arbeitsweise und das begrenzte Platzangebot fördern die Entwicklung klaren Denkens.
Visualisierung	Themen, Ziele und Schlussfolgerungen werden in einer möglichst einfachen (grafischen) Form visualisiert.
Konsens	Das Erarbeiten und Überarbeiten eines A3 im Team führt zu dem für die Umsetzung von Maßnahmen erforderlichen Konsens.
Storytelling	Mit Hilfe eines A3 kann der aktuelle Bearbeitungsstand oder Vorschlag in kurzer (5-10 Minuten), intuitiv verständlicher Form als „Story“ vermittelt werden.
Projektsteuerung	Das A3 wird während eines laufenden Projektes überarbeitet und dient der Steuerung von Projekten oder von Besprechungen. Strategische A3's bauen aufeinander auf und erlauben so die Entwicklung und Verfolgung von Strategien über die Zeit. Verschiedene A3's greifen ineinander und erlauben so die Koordination von Projekten und Strategien.
Wissensspeicher	Ein A3 ist die Dokumentation einer Problemlösung, Entscheidung oder Strategie, wird aufbewahrt und steht als Wissensspeicher zur Verfügung.

1.2 Regeln

Flexibilität	Die Struktur des A3 wird an die Art der zu erzählenden Story (Problem, Strategie, Entscheidungsvorlage ...) angepasst. Es gibt kein genau vorgeschriebenes Format.
PDCA-Standard	Es enthält immer die vier Schritte: Plan, Do, Check, Act
Visuelle Gestaltung	Je visueller, umso besser (Bilder, Grafiken, Text). Kleiner Text (< 10 Punkte) ist nicht zulässig.
Eine Seite	Der Inhalt wird auf einer Seite vermittelt. Für komplizierte Stories werden Unter-A3s (Baby-A3s) benützt.
Erzählfluss	Der Inhalt des A3 muss als Erzählung fließen.

1.3 A3-Denken

Das konkrete A3 ist ein Spiegelbild des Denkens, und es hilft dabei das Denken zu klären. Man spricht daher auch von A3-Denken. Es geht ausdrücklich nicht darum, ein „Formular auszufüllen“. A3s, die ohne ausdrücklichen Denkprozess „ausgefüllt“ wurden, wirken schwach und erzählen eine schwache Story. Sie unterscheiden sich offensichtlich von guten A3s. Deswegen gilt: „gutes Denken – gute A3s“.

¹ Bei Toyota

1.4 Lernen

A3-Denken lernen heißt Problemlösung lernen. Man lernt es am besten durch konkrete Teilnahme am Erarbeiten von A3s (Beispiel) und dann durch selbst Anwenden, womöglich unter Anleitung eines Erfahrenen. Es benötigt einen Lernprozess anhand konkreter Aufgabenstellungen. Die ersten A3's wirken noch kantig und holprig, werden dann nach und nach runder bis der charakteristische A3-Fluss entsteht.

- Man kann A3s am leichtesten lernen, indem man sie zunächst benützt, um Besprechungen zu strukturieren und zu dokumentieren (A3-T oder Besprechungsprotokoll²).
- Es sollten zum Lernen Beispiele benützt werden: Entscheiden Sie selbst, welche A3s Sie ansprechen, analysieren Sie, warum Sie das Beispiel anspricht und versuchen Sie dann diese Punkte in Ihren eigenen A3s umzusetzen.
- Es sollten möglichst Grafiken und Bilder verwendet werden. Sie erleichtern das Erstellen und Vermitteln eines A3 sehr.
- A3-Denken lernen heißt PDCA lernen:
 - **Plan:** Wie sieht ein gutes Problemstatement aus? Wie wird die Istsituation beschrieben? Wie funktioniert eine Ursachenanalyse? Wie plant man Aktionen, Experimente und Messgrößen?
 - **Do:** Was ist bei Durchführung und Umsetzung von Experimenten und Maßnahmen zu beachten?
 - **Check:** Wie monitort man Ergebnisse, checkt die Wirksamkeit, reflektiert über Fortschritte, Probleme, Erfahrungen?
 - **Act/Adjust:** Wie kann man seine Strategie oder Maßnahmen anpassen und weiterentwickeln? Wie erzeugt man Standards?
- A3-Denken zu lernen ist ein experimenteller Prozess. Experimentieren Sie! Erforschen Sie, was am besten funktioniert!

1.5 Bleistift oder Computer?

Ursprünglich wurden A3s mit Bleistift auf Papier erstellt. Oft werden A3s im Dialog von 2 oder 3 Leuten erarbeitet. In diesem Fall ist Arbeit mit Bleistift perfekt. Arbeiten mit dem Computer ist dann sinnvoll, wenn man über einen Beamer verfügt und wenn mehrere Leute am A3 arbeiten. Andernfalls sollte man eine Wandtafel, Whiteboard etc. benützen. A3s im Stehen an einer Wandtafel zu erarbeiten ist eine interessante Alternative.

2 Arten von A3-Reports

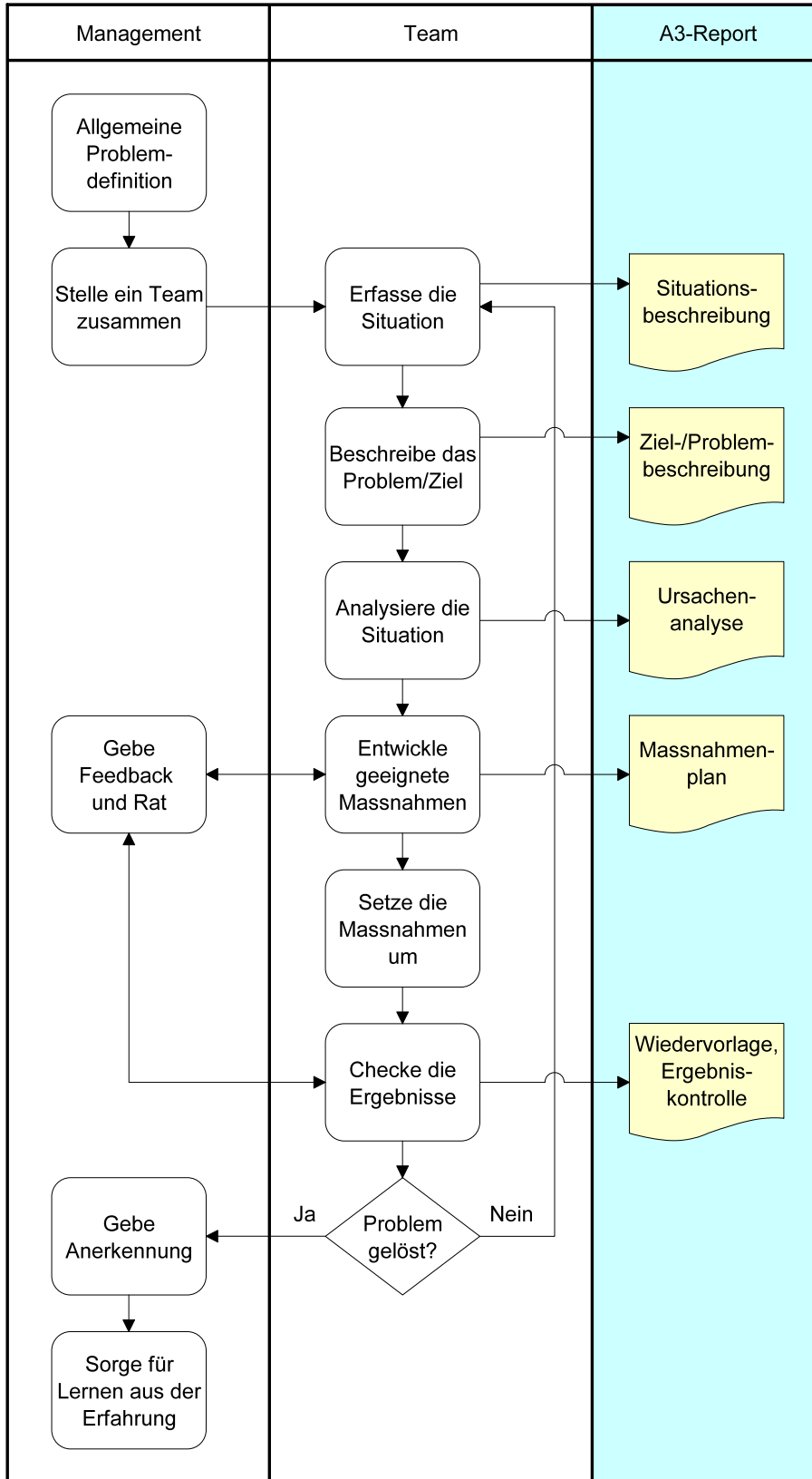
Abhängig von der jeweiligen Aufgabenstellung haben sich verschiedene A3s bewährt, die jeweils ein Vorschlag sind, wie diese Aufgabenstellung bearbeitet werden kann.

A3-T	Teamagenda	Zum Bearbeiten von Themen im Team, kann als Vorlage zum Strukturieren von Besprechungen benützt werden.
A3-P	Problemlösung	Vorlage zum Lösen von Problemen
A3-S	Strategie	Vorlage für eine Verbesserungsstrategie
A3-SR	Statusreport	Bericht zu einer Problemlösung oder zur Umsetzung einer Strategie.
A3-X	Strategiematrix	Integration verschiedener A3s (Strategien, Taktiken und Prozesse, Ergebnisse) in eine Matrix
A3-SSR	Summarischer Statusreport	Bericht über den Abarbeitungsstand mehrerer zusammenhängender A3-Themen, die in einem A3-X verbunden sind.
A3-i	Strategische Informationen	Zusammenfassung zu wichtigen Informationen, die ausgewertet werden bevor man eine Strategie erstellt.

² In diesem Fall muss ein Besprechungsprotokoll mit den A3-Stichpunkten vorbereitet werden.

3 Der A3-Prozess

Das A3 begleitet ein Team vom Beginn einer Problemlösung oder Strategie bis zu ihrem Abschluss. Das A3 wird also im Lauf dieses Prozesses mehrmals überarbeitet und spiegelt jeweils die Entwicklung der Problemlösung und den Erkenntnisstand wieder. Am Ende wird der A3-Report als Corporate Knowledge aufbewahrt und als Beispiel verbreitet.



4 Bausteine von A3s

Abhängig vom konkreten Anwendungszweck eines A3 ist die Reihenfolge der Bausteine etwas unterschiedlich. Die folgenden Anleitungen zu den Bausteinen werden durch Beispiele aus A3s illustriert. Die Beispiele zeigen, dass es stark auf die visuelle Qualität der A3s ankommt.

4.1 Die aktuelle Situation

Für jede Problemlösung oder Strategieentwicklung ist ein gutes Verständnis der aktuellen Situation absolut kritisch. Die Fakten zur aktuellen Situation werden durch persönliche und direkte Beobachtung gewonnen. Die aktuelle Situation wird dann am besten grafisch mit Hilfe (weniger) Grafiken und/oder Diagramme dargestellt. Die Probleme müssen aufgrund dieser grafischen Darstellung deutlich werden. Die grafische Darstellung hilft dem Ersteller die zugrunde liegenden Fakten tiefer zu verstehen und erlaubt es ihm, die Kernthemen besser anderen Leuten zu vermitteln.

4.2 Die Zielsituation

Die Zielsituation muss aus mehreren Gründen deutlich gemacht werden:

1. Rückwärts denken von einer Zielsituation führt in der Regel zu stärkeren Lösungen als herumbasteln an einem Problem ohne klares Ziel.³
2. Jede Problemlösung ist ein Experiment. Die Ergebnisse des Experimentes können an der Zielsituation gemessen werden. Bereits beim Erstellen des Maßnahmenplans kann man sich fragen, ob das Ziel so erreicht werden kann. Die nachfolgenden Check/Adjust-Schritte fallen so leichter.

In strategischen A3's werden Ist- und Zielsituation kombiniert. Dabei wird die Kluft zwischen Ist und Soll als zu lösendes Problem verdeutlicht.

4.3 Die Ursachenanalyse

Dabei geht es darum, die Ursache(n) der aktuellen Problemsituation zu verstehen. Hier kommen Werkzeuge wie 5-Warum, Ursache-Wirkungs-Diagramm, Paretodiagramm, Kraftfeldanalyse ... zum Einsatz. Auch hier sollte eine möglichst visuelle Darstellung der Ursachenanalyse verwendet werden.

Maßnahmen sind umso wirksamer, je besser sie die Ursachen ausschalten oder die Ursache-Wirkungs-Kette unterbrechen. Sinn der Ursachenanalyse ist also das Erkennen von Ansatzpunkten für wirksame Maßnahmen.

4.4 Gegenmaßnahmen, Gründe für weitere Aktivitäten

Dieser Baustein ist ein Zwischenschritt. Er macht die Herleitung des Maßnahmenplans deutlich und begründet, warum die nachfolgenden Maßnahmen ergriffen werden. Es ist sinnvoll, hier die grundsätzlichen Ansatzpunkte für die Gegenmaßnahmen zu beschreiben.

4.5 Der Umsetzungsplan

Der Umsetzungsplan beschreibt die nötigen Schritte, um die Zielsituation zu erreichen. Zur vollständigen Beschreibung einer Aktivität gehören:

- Was ist zu tun?
- Wann ist es zu tun?
- In welcher Reihenfolge ist es zu tun?
- Wer tut es, bzw. wer ist verantwortlich?
- Was soll erreicht werden (Warum wird es getan)?

Der Massnahmenplan sollte in (maximal 5) Schwerpunkte untergliedert sein.

³ Das kann noch verstärkt werden, indem man sich die Idealsituation deutlich macht. Jedes Ziel und jede Maßnahme muss der Idealsituation näher kommen als der aktuelle Zustand. Gleichzeitig wird so deutlich, dass das Ziel nur ein Zwischenschritt ist und dass Verbesserung niemals endet.

Beispiel:

4.6 Der Wiedervorlageplan

Der Wiedervorlageplan gibt an, wann und wie die Verbesserung des Systems aufgrund der vorgeschlagenen Maßnahmen gemessen wird.

Das A3 sollte spätestens an dieser Stelle eine realistische und quantifizierbare Vorhersage über das Systemverhalten nach der Verbesserung enthalten⁴. Die Vorhersage sollte so genau wie möglich sein und auf dem gewonnenen vertieften Verständnis des Systems und der eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen beruhen. Sie sollte kein Schuss ins Blaue oder ein unrealistischer Idealfall sein.

⁴ Andere Möglichkeiten, im A3 quantifizierbare Ziele zu nennen, sind in der Zielsituation oder im Maßnahmenplan (unter Messgrößen).