

Definition

Die A3 Methode oder auch A3-Report genannt, erfüllt zwei wesentliche Hauptaufgaben und das auf nur einer namensgebenden DIN A3 Papierseite. Einerseits ist der A3 Report ein Instrument zum eigenständigen oder teamorientierten Beschreiben, Analysieren und Lösen von Problemen. Gleichzeitig übt das Bearbeiten des A3 Report Einfluss auf die Denkweise der Mitarbeiter aus. Indem diese durch den festgeschriebenen Ablauf im A3 Report geführt werden, d.h. die einzelnen Analyse- und Handlungsschritte zur Problemlösung werden nacheinander durchlaufen, entsteht bei den Mitarbeitern ein tieferes Verständnis für die Problematik und die Problemursachen. Dies gibt den Anwendern die Möglichkeit, auch nachhaltige Problemlösungen zu finden und umzusetzen.

A3 Report und PDCA Zyklus

Neben einer konkreten Problembeschreibung beinhaltet der A3 Report im Hintergrund auch die vier Phasen des Demingkreises. Dabei wird jedes Problem auch als Chance zur Verbesserung nach PDCA verstanden:

- Plan: In der ersten Phase wird das Problem beschrieben und die Kernursachen werden analysiert. Zudem wird ein Zielzustand sowie Messgrößen zur Erreichung dieses Zielzustands festgelegt.
- Do: In der zweiten Phase werden die Maßnahmen zur Erreichung des Zielzustands umgesetzt.
- Check: In der dritten Phase wird die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüft
Und ggf. nochmals angepasst.
- Act: In der vierten Phase werden sämtliche gesammelten Erfahrungswerte bewertet und daraus resultierend neue Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet, die wiederum als Grundlage für weitere Verbesserungen dienen.

Aufbau des A3 Reports

Häufig folgt die Formatvorlage eines A3 Reports einer Gliederung in sieben Analyse- und Arbeitsschritte, wobei dann die Schritte 1-4 der ersten Phase des PDCA Zyklus entsprechen, die restlichen Schritte den letzteren drei Phasen. Je nach Aufgabenstellung lassen sich viele verschiedene Vorlagen einsetzen, die u.a. auch einer anderen Gliederung folgen.

1. Hintergrundinformationen: Problembeschreibung, so dass alle das Problem und dessen Auswirkungen auf die Unternehmensziele verstehen.
2. Aktuelle Informationen: Beschreibung der aktuellen Situation durch detaillierte Daten, Fakten, Diagramme, Schaubilder, etc.
3. Zielzustand: Ein klar definierter Sollzustand ist notwendig um zielgerichtete Lösungen zu erarbeiten, Bewertungskennzahlen festlegen.
4. Ursachenanalyse: Ziel der Ursachenanalyse ist das Ermitteln der direkten Einflussfaktoren und das Bestimmen der Kernursachen (Ishikawa,...)
5. Gegenmaßnahmen: Sämtliche Maßnahmen, die zur Beseitigung der Problemursachen und langfristiger Verbesserung umgesetzt werden.
6. Erfolgswirkung: Überprüfung der angewendeten Gegenmaßnahmen, haben diese zur Zielerreichung geführt?
7. Standardisierung: Zielfördernde Maßnahmen werden standardisiert und dienen als künftige Grundlage für weitere Verbesserungen.

1	Problemlösungsblatt	4	5 x Warum - Übernehmen der wahrscheinlichsten Hauptursache(n) aus dem Ishikawa																																																																		
Teamleiter: Teammitglieder: Skizze / Photo		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:25%; text-align: center;">1</td> <td style="width:25%; text-align: center;">2</td> <td style="width:25%; text-align: center;">3</td> <td style="width:25%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> <td style="text-align: center;">Warum?</td> </tr> </table>		1	2	3		Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																										
1	2	3																																																																			
Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																																																		
Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																																																		
Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																																																		
Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																																																		
Warum?	Warum?	Warum?	Warum?																																																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Beschreibung</th> <th style="width:30%;">Das Problem ist (n.i.O. Produkt/Prozess)</th> <th style="width:30%;">Das Problem ist nicht (Vergleich mit einem n.O. Produkt/Prozess)</th> </tr> <tr> <td> Was genau ist das Problem? Wo tritt das Problem auf? Wie zeigt sich das Problem? Wann tritt das Problem auf? Warum ist es ein Problem? </td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Beschreibung	Das Problem ist (n.i.O. Produkt/Prozess)	Das Problem ist nicht (Vergleich mit einem n.O. Produkt/Prozess)	Was genau ist das Problem? Wo tritt das Problem auf? Wie zeigt sich das Problem? Wann tritt das Problem auf? Warum ist es ein Problem?			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Ursache(n)</th> <th style="width:20%;">Maßnahme</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> <th style="width:10%;">Status</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </table>		Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Ursache(n)	Maßnahme	Verantwortung	Termin	Status	Nr.					1				⊕	2				⊕	3				⊕	4				⊕	5				⊕	6				⊕	7				⊕	8				⊕	9				⊕	10				⊕
Beschreibung	Das Problem ist (n.i.O. Produkt/Prozess)	Das Problem ist nicht (Vergleich mit einem n.O. Produkt/Prozess)																																																																			
Was genau ist das Problem? Wo tritt das Problem auf? Wie zeigt sich das Problem? Wann tritt das Problem auf? Warum ist es ein Problem?																																																																					
Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Ursache(n)	Maßnahme	Verantwortung	Termin	Status																																																																	
Nr.																																																																					
1				⊕																																																																	
2				⊕																																																																	
3				⊕																																																																	
4				⊕																																																																	
5				⊕																																																																	
6				⊕																																																																	
7				⊕																																																																	
8				⊕																																																																	
9				⊕																																																																	
10				⊕																																																																	
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Sofortmaßnahmen</th> <th style="width:30%;">Sofortmaßnahme</th> <th style="width:30%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> <th style="width:10%;">Status</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </table>		Sofortmaßnahmen	Sofortmaßnahme	Verantwortung	Termin	Status	Nr.					1				⊕	2				⊕	3				⊕	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Beschreibung Nachweis Wirksamkeit (Dummy-Prüfung, Versuche, Kurzzeifähigkeit, Kennzahlen, Audit, etc.)</th> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </table>		Beschreibung Nachweis Wirksamkeit (Dummy-Prüfung, Versuche, Kurzzeifähigkeit, Kennzahlen, Audit, etc.)																																								
Sofortmaßnahmen	Sofortmaßnahme	Verantwortung	Termin	Status																																																																	
Nr.																																																																					
1				⊕																																																																	
2				⊕																																																																	
3				⊕																																																																	
Beschreibung Nachweis Wirksamkeit (Dummy-Prüfung, Versuche, Kurzzeifähigkeit, Kennzahlen, Audit, etc.)																																																																					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Ursachenanalyse (Ishikawa)</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mensch</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Maschine</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Material</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Methode</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mittwelt</div> </div> <div style="margin-top: 20px; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Problem:</div> </div> </td> </tr> </table>		Ursachenanalyse (Ishikawa)	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mensch</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Maschine</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Material</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Methode</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mittwelt</div> </div> <div style="margin-top: 20px; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Problem:</div> </div>	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Absicherung</th> </tr> <tr> <td> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:20%;">Termin</th> <th style="width:10%;">Status</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		Absicherung	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:20%;">Termin</th> <th style="width:10%;">Status</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </table>	Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)	Verantwortung	Termin	Status	Nr.				1			⊕	2			⊕	3			⊕	4			⊕	5			⊕																																		
Ursachenanalyse (Ishikawa)																																																																					
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mensch</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Maschine</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Material</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Methode</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">Mittwelt</div> </div> <div style="margin-top: 20px; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Problem:</div> </div>																																																																					
Absicherung																																																																					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:30%;">Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:20%;">Termin</th> <th style="width:10%;">Status</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">⊕</td> </tr> </table>	Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)	Verantwortung	Termin	Status	Nr.				1			⊕	2			⊕	3			⊕	4			⊕	5			⊕																																									
Absicherung der erfolgreichen Lösung (FMEA, Control Plan, Anweisungen, Schulung, etc.)	Verantwortung	Termin	Status																																																																		
Nr.																																																																					
1			⊕																																																																		
2			⊕																																																																		
3			⊕																																																																		
4			⊕																																																																		
5			⊕																																																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Übertragung</th> </tr> <tr> <td> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td> <td colspan="2"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Ab-schluss</th> </tr> <tr> <td> Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		Übertragung	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Vorschlag / Aktivität	Verantwortung	Termin	Nr.			1			2			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Ab-schluss</th> </tr> <tr> <td> Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		Ab-schluss	Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters.	<table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small>	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small>																																										
Übertragung																																																																					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Vorschlag / Aktivität	Verantwortung	Termin	Nr.			1			2			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:100%;">Ab-schluss</th> </tr> <tr> <td> Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		Ab-schluss	Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters.	<table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small>	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small>																																													
Übertragung der Lösung auf andere Produkte/Prozesse (Lessons Learned)																																																																					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">Vorschlag / Aktivität</th> <th style="width:20%;">Verantwortung</th> <th style="width:10%;">Termin</th> </tr> <tr> <td>Nr.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Vorschlag / Aktivität	Verantwortung	Termin	Nr.			1			2																																																											
Vorschlag / Aktivität	Verantwortung	Termin																																																																			
Nr.																																																																					
1																																																																					
2																																																																					
Ab-schluss																																																																					
Der Problemlösungsfall ist vom Teamleiter dem Steuerkreis vorzustellen und durch diesen zu bestätigen. Dies dient zugleich zur Entlastung des Teamleiters.																																																																					
<table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small> </td> <td style="width:30%; text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> <input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small> </td> <td></td> </tr> </table>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small>	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small>		<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small>																																																																
	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Teamleiter</small>	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Fertigstellt am</small>																																																																			
	<input style="width: 80%;" type="text"/> <small>Steuerkreismitglied</small>																																																																				