





Abb. 2: Einzelprozesse als Bestandteil des Gesamtsystems

oder der KATA handelt, haben eines gemeinsam: Das Streben nach einem übergeordneten Ziel. Es geht nicht darum, "stupid" eine Methode nach der anderen einzuführen und dadurch beim nächsten Audit mehr Punkte zu erhalten. Der Kern liegt vielmehr darin, vom aktuellen Ist-Zustand aus den nächsten Ziel-Zustand zu erreichen. Dies geschieht durch ständiges Lösen von auftretenden Problemen bzw. dadurch, dass die Leistungsfähigkeit des Prozesses auf ein neues, bisher nicht erzieltes Niveau angehoben wird.

#### Andere Bedeutung für Lean-Tools

Ist es nicht denkbar, dass die KATA nicht nur eine Methode zum Verbessern von Prozessen ist, sondern vielmehr eine Denkweise, bei deren täglicher Anwendung auch Lean-Tools als Ergebnis entstehen? Es ist tatsächlich in der Praxis schon vorgekommen, dass Mitarbeiter, die noch nichts von den Lean-Tools gehört haben, durch Anwendung der KATA auf Lösungen, wie z.B. Heranziehen von Material oder einem U-Layout, kamen. In diesem Fall dienen das Ziel bzw. der Ziel-

Wertstrom und die täglich auftretenden Probleme als Plattform zum Training der KATA. Die Verbindung der Verbesserungsaktivitäten – und damit die Ausrichtung des gesamten Unternehmens in eine gemeinsame Richtung – erfolgt mittels Wertstromanalyse und Wertstromdesign, sowie Zielentfaltung. In diesem Kontext erhalten die Lean-Tools eine andere Bedeutung. Sie ermöglichen die Abstimmung zwischen allen beteiligten Bereichen und stellen dabei einen Standard auf Ebene des Wertstroms (sozusagen zwischen den einzelnen beteiligten Abteilungen) dar. Beim Ausführen dieser Standards treten nun regelmäßig Probleme auf, die sofort gelöst werden müssen. Ist die Organisation bzw. die jeweils verantwortliche Führungskraft nicht bereit oder fähig dazu, dann fällt die Leistung des Prozesses schnell wieder ab.

Die Verbesserung der Prozesse geschieht mithilfe der KATA oder im Rahmen von Kaizen-Workshops (je nachdem, ob sich die Verbesserungsthemen auf Punkt- bzw. Prozessebene befinden oder auf

Systemebene). Bei der Stabilisierung der erzielten Leistung – sofern dies überhaupt möglich ist – kommt Shopfloor-Management zum Einsatz. Der Erfolg aller Verbesserungsaktivitäten steht und fällt jedoch mit der Führung.

Es gilt zu beachten, dass Verbesserungsaktivitäten nicht allein in einzelnen Inseln (z.B. der Montage) oder personenspezifisch sein dürfen. Sie müssen durch eine verbindende Infrastruktur als fester Bestandteil des Arbeitsalltags integriert werden (z.B. durch abgestimmte Tagespläne, Zielentfaltung oder Entlohnungssysteme). Eine nachhaltige Wirkung erzielt man nur durch eine individuelle Verbindung der einzelnen Elemente. Um hier die richtigen Schritte herauszufinden ist die Verbesserungskata sehr hilfreich.

In den nächsten Yokoten-Ausgaben werden wir in Fachartikeln zu den angesprochenen Themenschwerpunkten den Gesamtzusammenhang zwischen KATA, Lean & Co. verdeutlichen. ■