

# Die Toyota-KATA im Leanprozess

## Lean Management erfordert angepasstes Führungsverhalten

Lean-Tools gehören mittlerweile zur "Grundausstattung" moderner Unternehmen. Doch wie schaut es mit dem Führungsverhalten hinter den Kulissen aus? Die Verbesserung der Prozesse führt ohne Anpassung des Führungsverhaltens höchstens kurzfristig zu Erfolgen. Um eine Kultur täglicher Verbesserung zu etablieren ist mehr notwendig als die Verbesserung der Prozesse oder das Lernen einer neuen "Methode".

von Marco Kamberg

Gehört der Anspruch, sich ständig zu verbessern, nicht zur Normalität in einem Unternehmen, wird es früher oder später schwer werden, steigende Kundenanforderungen zu erfüllen und auf immer adaptiveren Märkten zu überleben. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kommen Lean-Tools zum Einsatz. Unter Volldampf arbeiten Teams im Rahmen von Kaizen-Workshops beispielsweise an der Einführung von Linien im Ein-Stück-Fluss, dem Aufbau von Supermärkten oder der Installation von Milk-Runs.

### Ablauf eines Kaizen-Workshops

Im Rahmen solcher Workshops arbeitet ein funktionsbereichsübergreifendes Team für wenige Tage mit geballter Kraft an der Erreichung des Ziels und der Verbesserung des dafür notwendigen Prozesses. Am Ende erfolgt meistens eine Abschlusspräsentation vor den Führungskräften, in der die Erfolge aufgezeigt werden.

Bei der Einführung einer Montagelinie im Ein-Stück-Fluss werden im Rahmen des Workshops beispielsweise die Arbeitsplätze überarbeitet, die Materialbereitstellung auf kleine, montagegerechte Behälter mit einer definierten Reichweite umgestellt und neue Vorrichtungen aufgebaut. Häufig dauert dies nicht länger

als ein paar Tage, in denen das Team zu 100% am Workshop teilnimmt. Im Anschluss an die technischen Umbauten wird die Linie abgetaktet (die Arbeitsinhalte der einzelnen Mitarbeiter aufeinander ausgerichtet) und Standards beschrieben. Durch all die Umsetzungen ist es möglich, die Zielsetzung des Workshops zu erreichen.

Die Montagelinie steht im Kontext der angrenzenden Prozesse. Sie wird zum Beispiel regelmäßig aus einem Supermarkt vom Linienlogistiker mit montagegerechten Behältern versorgt. Der Supermarkt wird von einem Milk-Run befüllt, der Rohmaterialien aus vorgelagerten Prozessen "einkauft" und für diesen und andere Supermärkte bereitstellt. Diese Verzahnung zieht sich bis in die Planung, den Einkauf und den Vertrieb. Somit sind standardisierte Prozesse die Grundlage zur Erreichung der Ziele. Sie ermöglichen es, dass die einzelnen Prozesse synchron ineinander greifen. Je besser die einzelnen Prozesse verzahnt sind, desto weniger Aufwand, Verschwendung und Bestand ist notwendig, um den Wertstrom bzw. einen Kundenauftrag abzuwickeln. Standards ermöglichen es, dass sämtliche Einzelprozesse miteinander synchronisiert und Hand in Hand ablaufen (auch synchrones Produktionssystem genannt). Letztendlich

sind die Lean-Tools ein Standard in den einzelnen Prozessen entlang der Wertströme des Unternehmens. Dies trifft für jeden Prozess zu, egal ob Produktion, Administration oder Service.

Natürlich funktionieren Standards nur, solange auftretende Probleme unmittelbar gelöst werden und angrenzende Prozesse darauf abgestimmt sind, wie z.B. die Logistik spätestens vor Entnahme des letzten Bauteils in der Montage neues Material bereitstellt. Sollten die Schnittstellen nicht an die verbesserten Prozesse angepasst werden, treten unmittelbar Probleme auf und die Leistung des Prozesses und des Gesamtsystems bricht ein. Je synchroner der Wertstrom, desto kundenorientierter und wirtschaftlicher agiert das Unternehmen. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass einige Ziele, wie die Reduzierung der Durchlaufzeit oder des Bestands, sowie die Steigerung der Liefertreue, nur durch die Verbesserung der Einzelprozesse aus Sicht des Gesamt-Wertstroms erreichbar sind.

### Standardisierte Prozesse im Arbeitsalltag

Nach dem Workshop kehren die Teilnehmer zurück in ihren Arbeitsbereich, arbeiten die liegen gebliebene Arbeit auf und kümmern sich wieder um ihr Tages-

geschäft. Auch wenn sie im besten Fall den Maßnahmenplan umsetzen, rückt das ursprüngliche Tagesgeschäft wieder in den Fokus ihres Arbeitsalltags. Somit sind Workshops rein temporäre Verbesserungsaktivitäten. Da auch der Spezialist (bzw. Moderator) nach dem Workshop sein nächstes Projekt angeht, sind die Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem neuen Prozess auf sich alleine gestellt.

Meist funktioniert die Umsetzung im Alltag jedoch nicht wie geplant. So treten schnell Probleme wie Materialabrisse oder klemmende Vorrichtungen auf. Aufgrund vieler solcher kleinen Probleme muss die verantwortliche Führungskraft häufig ad hoc einspringen und schauen, dass der Prozess die geforderte Stückzahl produziert. Das Resultat des Feuerlöschens ist eine erhöhte Arbeitsbelastung bei allen Beteiligten. Dies kann dazu führen, dass beispielsweise der Liefertermin nicht gehalten wird, die geforderte Stückzahl innerhalb der Schicht nicht geschafft wird oder sogar Teile mit schlechter Qualität verschickt werden. Alle diese "kleinen" Probleme führen dazu, dass das Gesamtsystem nicht das gewünschte Leistungsniveau erreicht.

Wenn Sie glauben, das Auftreten der Probleme sei eine Ausnahme, dann irren Sie sich. Das Gegenteil ist der Fall – sie sind Normalität in jedem Prozess. Und wenn sie nicht unmittelbar gelöst werden, dann wird das Ziel am Ende des Tages nicht erreicht. Durch auftretende Probleme sind die Führungskräfte fremdgesteuert und ständig im "Firefighting Modus". Zudem werden sie nicht selten von ihrem Chef mittels konkreter Anweisungen (bzw. Lösungen) geführt, was ihren Handlungsspielraum zusätzlich einengt. Führungskräfte (auf allen Hierarchieebenen) werden i.d.R. nicht ausreichend auf ihre Rolle als "Lean-Leader" vorbereitet. Nach Einführung von Lean wird diese Rolle

jedoch täglich von ihnen gefordert. Der Umgang mit den Lean-Tools, die Aufgaben zur Stabilisierung der Prozesse und der täglichen Verbesserung (aufbauend auf den Workshop-Ergebnissen) gehören zum Repertoire der wenigsten Führungskräfte. Das wahre Problem liegt also darin, dass der überwiegende Anteil der Führungskräfte nicht ausreichend auf ihre Aufgabe im Kontext einer täglichen Verbesserung vorbereitet ist.

### Angepasstes Führungsverhalten

Damit die Ergebnisse des Workshops keine Einmal-Aktion bleiben und die Leistungsfähigkeit aller Prozesse auch nach dem Workshop weiter ansteigt, muss Verbesserung und deren Führung zum Arbeitsalltag der Führungskräfte gehören. Schauen wir uns das o.g. Beispiel der im Workshop umgesetzten Montagelinie noch einmal an. Die im Workshop erarbeitete Abtaktung und die definierten Standards bilden eine gute Grundlage, damit der Prozess im Arbeitsalltag in der Lage sein sollte, das definierte Ziel zu erreichen. Doch auch hier treten ständig Probleme auf.

Hinzu kommt der Faktor Mensch: Die Mitarbeiter haben "ihren Kopf woanders", sprechen über das gestrige Fußballspiel oder fühlen sich nicht gut. All dies führt dazu, dass die definierten Standards nicht eingehalten werden, die geplante Zykluszeit und damit der geplante Output nicht erreicht wird. Um darauf bestmöglich zu reagieren, muss die direkte Führungskraft des Prozesses, der Teamleiter, sich regelmäßig und aktiv um den Prozess kümmern. So gehört es beispielsweise zu seinen Aufgaben, die Montagelinie mit den aktuellen Mitarbeitern und Standards zu Beginn der Schicht abzutakten, während der Schicht gezielte Prozessbeobachtung durchzuführen und auftretende Probleme nachhaltig abzustellen, so dass die geforderte Ausbrin-

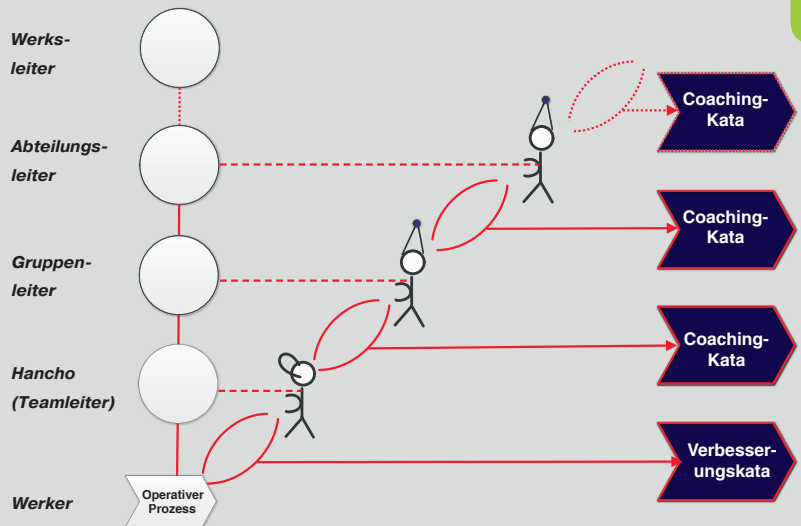
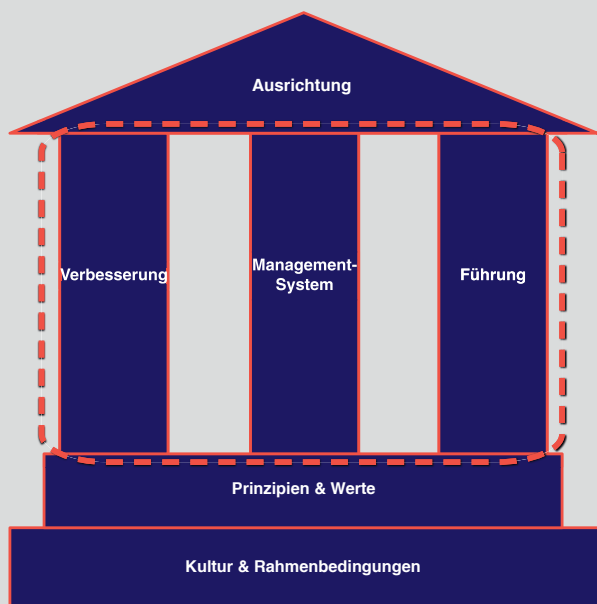
gungsmenge erreicht wird. Und durch das Abtakten der Montagelinie wurde noch keine Verbesserung realisiert, sie sichert "lediglich" den Status Quo. Um die Leistungsfähigkeit des Prozesses zu verbessern, müssen weitere physische Veränderungen am Prozess vorgenommen oder regelmäßig auftretende Probleme beseitigt werden.

Der Teamleiter alleine kann nur die Symptome behandeln. Erst mit Unterstützung durch seinen Vorgesetzten können Probleme nachhaltig beseitigt bzw. Prozesse bereichsübergreifend verbessert werden. Natürlich muss auch die Führungskraft des Vorgesetzten aktiv unterstützen. So entstehen durch die Lean-Tools bereichsübergreifend synchronisierte Prozesse, die hierarchieebenenübergreifende Zusammenarbeit erfordern, um Prozesse nachhaltig und täglich in die definierte Zielrichtung zu verbessern.

Angepasstes Führungsverhalten ist also ein Muss, wenn Ihr Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe der Lean-Tools steigern möchte. Je höher die Anforderungen hinsichtlich der Ziele sind, desto erfolgreicher müssen die Führungskräfte verbessern. Dies ist nicht jedermanns Sache, insbesondere wenn der Arbeitsalltag bisher durch die Abwicklung des Tagesgeschäftes geprägt war.

### Veränderung des Führungsverhaltens

Es stellt sich die Frage, wie Verbesserung im Tagesgeschäft verankert und das Verhalten der Führungskräfte entsprechend angepasst werden kann. Spitzenleistung erfordert es, dass die Entwicklung der Mitarbeiter im Kontext der täglichen Prozessverbesserung im Mittelpunkt des Arbeitsalltags der Führungskräfte steht. Das Verhalten der Führungskräfte wird beeinflusst durch ihre täglichen Aufgaben und die Ziele, an denen sie arbeiten. Die Toyota-KATA ist ein praktischer und prag-



Erfolgreiche und nachhaltige Verbesserung gelingt, wenn Prozessverbesserung und Entwicklung der Mitarbeiter Hand in Hand erfolgen.

matischer Ansatz, um Verbesserung zur Normalität zu machen. Die KATA führt dazu, dass die Führungskräfte anhand konkreter Ziele und definierter Aufgaben mehrfach wöchentlich eine neue Handlungsweise trainieren. So entstehen konkrete Verbesserungsaktivitäten, die im Führungsalltag verankert werden und bei regelmäßigem Training zu einem angepassten Verhalten führen, das zu erfolgreicher und nachhaltiger Verbesserung führt. Unternehmen, die mit der KATA arbeiten, erleben bei konsequentem Training eine deutliche Veränderung des Führungsverhaltens.

Die KATA ist ein sehr gutes Mittel, um ein neues Führungsverhalten im Arbeitsalltag zu etablieren. Bei Anwendern kommt es jedoch vor, dass wechselnde Prioritäten aufkommen oder die gewonnene Motivation nur schwer im Arbeitsalltag aufrecht erhalten werden kann. Was dazu führt, dass Coaching-Gespräche ausfallen und – sofern dies regelmäßig passiert – die Verbesserungsaktivitäten zum Erliegen kommen. Eine solche Situation tritt auf, wenn einige wichtige

Knackpunkte bereits während und unmittelbar nach der Start-Phase nicht berücksichtigt werden. Hierzu gehört beispielsweise, dass Verbesserung nicht als weitere Methode gesehen wird, sondern als Mittelpunkt eines ganzheitlichen Management-Systems.

Dies hat Toyota mit Bravour geschafft. Im berühmten Haus des Toyota-Produktionssystems sind die Grundzüge der gesamten Organisation miteinander verbunden. Toyota verbindet Verbesserungs- und Führungsaktivitäten mit den Grundsätzen des Unternehmens, wie beispielsweise der Ausrichtung, den Unternehmenswerten und Elementen der Organisationsstrukturen. Hierdurch unterscheidet es sich deutlich von den Häusern, die wir sonst sehen. Diese legen ihren Fokus meist auf die Verbindung der einzelnen (Lean-) Tools, nicht jedoch mit dem Handeln des Einzelnen, der Ausrichtung des Unternehmens oder den Grundsätzen der Organisationsentwicklung. Auf diese Weise wird Verbesserung isoliert betrachtet, was zu wechselnden Prioritäten und Initiativen einzelner Personen führt.

### Lean-Tools als Ergebnis

Neben vielen interessanten Lernerfahrungen konnten wir während der Arbeit mit der Toyota-KATA beobachten, dass viele dieser Verbesserungsprojekte als Ergebnis eines der Lean-Tools haben. Ziele wie Durchlaufzeitreduzierung oder Steigerung der Materialverfügbarkeit sind ohne zyklische Prozesse nicht stabil realisierbar. Im Laufe der Zeit entsteht ein standardisierter Prozess, der beispielsweise einer Linie im Ein-Stück-Fluss, einem Milk-Run oder einem Kanban gleichkommt. Wie lange dies dauert hängt primär davon ab, wie viel Zeit in Verbesserung investiert wird und wie die Qualität der Verbesserung und der Coachings ist. Die Projekte, die mit Hilfe der KATA realisiert wurden, hatten jedoch einen wesentlichen Unterschied: Die verbesserten Abläufe und Standards wurden von den Mitarbeitern zusammen mit ihren Führungskräften selbst entwickelt und umgesetzt. Wie die Akzeptanz dieser Lösungen ist, können Sie wahrscheinlich selbst beantworten.

Nun können Sie sich die Frage stellen, ob es sinnvoll ist, nur die Prozesse zu verbessern oder ob es nicht erfolgreicher ist, wenn die Entwicklung der Menschen Hand in Hand mit der Verbesserung der Prozesse erfolgt. ■

### Der Autor

Marco Kamberg ist Management-Berater, Organisationsentwickler und Kata-Coach. Er unterstützt Unternehmen bei der nachhaltigen Etablierung von Lean-Management und der Toyota-Kata. Auf seinem Blog [www.Taegliche-Verbesserung.de](http://www.Taegliche-Verbesserung.de), berichtet er über das aktuelle Geschehen in der Lean- und Kata-Szene.

Kontakt: [mk@leadership-manufaktur.de](mailto:mk@leadership-manufaktur.de)

