

Wirksames Wertstrommanagement

Kombination mit Verbesserungs-Kata hilft bei ganzheitlicher Umsetzung

von Constantin May und Sabine Leikep

Wertstrommanagement ist auf dem Weg zur ganzheitlichen, systemisch wirksamen Verbesserung nicht mehr wegzudenken. Es wird seit der Publikation des Buches „Sehen Lernen“ (vgl. Rother/Shook 2004) weltweit in Unternehmen angewandt - häufig jedoch falsch.

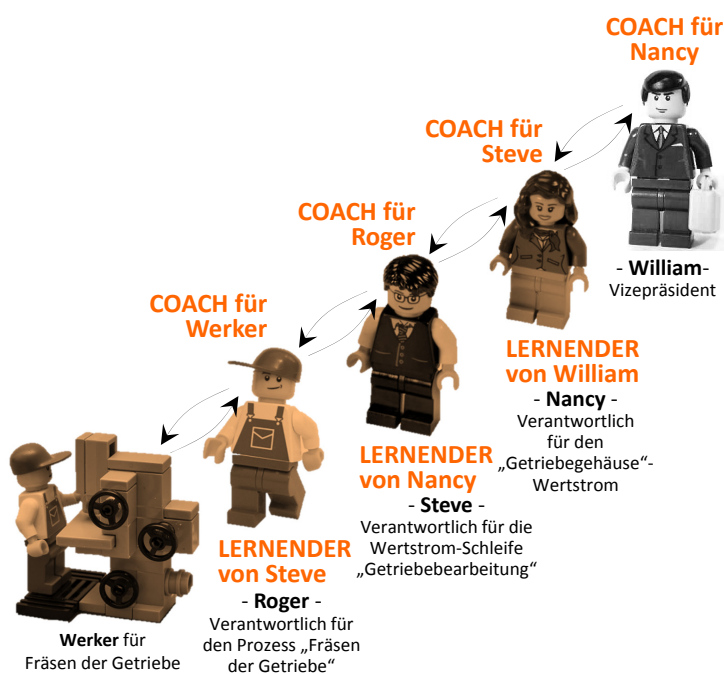
Wertstrommanagement bildet den Kern des Lean-Methoden-Baukastens (vgl. Klevers 2012, S. 10). Häufig setzen die Anwender dieser Methode den Fokus darauf, Verschwendung und deren Ursachen zu erkennen und Möglichkeiten zu ihrer Reduzierung zu erarbeiten. Es werden bereits bei der Erfassung des Ist-Wertstroms Kaizen-Blitze eingezeichnet, um Probleme und Verschwendung zu kennzeichnen. Doch hier liegt ein Irrtum, denn die Blitze gehören nicht zur Aufzeichnung der Ist-Wertstromkarte, weil zum Zeitpunkt der Erfassung des aktuellen Prozessablaufes noch nicht beschrieben wurde, wohin man sich bewegen möchte. Eine große Chance und Notwendigkeit liegt darin, bei der ganzheitlichen Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette die strategische Zielausrichtung des Unternehmens quasi als „roten Faden“ mit einfließen zu lassen.

Die korrekte Anwendung sieht so aus, dass das Team zunächst einen Soll-Zustand entwirft, der die Frage beantwortet: „Wie soll unser Wertstrom in ca. ein bis drei Jahren funktionieren, damit wir uns in Richtung Unternehmensziel bewegen?“ Erst dann werden

Kaizen-Blitze eingezeichnet, um die „Baustellen“ zu markieren, die uns auf dem Weg zur Realisierung des Soll-Wertstroms begegnen (vgl. Aulinger 2013, Seite 28). Nun arbeiten sich die Teams an jedem Prozess im Wertstrom iterativ in Richtung des gemeinsamen Soll-Wertstroms vor. Doch wie kann dies im Unternehmen nachhaltig implementiert werden?

Systematik für den Soll-Wertstrom

Mit dem Einsatz der Verbesserungs-Kata in immer mehr Unternehmen entsteht gerade ein neues Lean-Verständnis, welches eine klare Antwort auf diese Frage liefert: Besonders wirksam ist der Einsatz des Wertstrommanagements erst in Kombination mit der Verbesserungs-Kata und den zugehörigen Coaching-Routinen: Anhand eines umfassenden Soll-Wertstroms lassen sich einzelne Prozess-Zielzustände herleiten, die an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind. Mit der Routine der Verbesserungs-Kata können diese Zielzustände experimentell in kleinen Schritten angegangen werden. Gleichzeitig dient die Coaching-Kata der



Lernender (oder „Mentee“)

Wendet die Verbesserungs-Kata an, um den nächsten Zielzustand zu etablieren und darauf hinzuwirken. Der Lernende führt Experimente per PDCA durch und entwickelt Lösungen für Hindernisse im täglichen Dialog mit dem Coach. Der Lernende ist verantwortlich für die *Umsetzung*.

Coach (oder „Mentor“)

Stellt sicher, dass der Lernende sich wissenschaftlich in Richtung Zielzustand bewegt nach dem Muster der Verbesserungs-Kata. Führt täglich Coaching-Zyklen durch unter Anwendung der fünf Kata-Fragen. Aufgabe des Coaches ist es, den Lernenden zu entwickeln indem er ihn durch die Vorgehensweise der Verbesserungskata führt. Seine Aufgabe ist nicht, den Prozess zu verbessern. Der Coach ist verantwortlich für die Ergebnisse des Lernenden.

2. Coach (in diesem Beispiel nicht berücksichtigt)

Beobachtet regelmäßig die Coaching-Zyklen zwischen Coach und Lernendem, um den Coach bei der Entwicklung seiner Coaching-Fähigkeiten zu unterstützen.

Abb. 1: Rollen und Verantwortlichkeiten in der Coaching-Kaskade (vgl. Aulinger 2013).

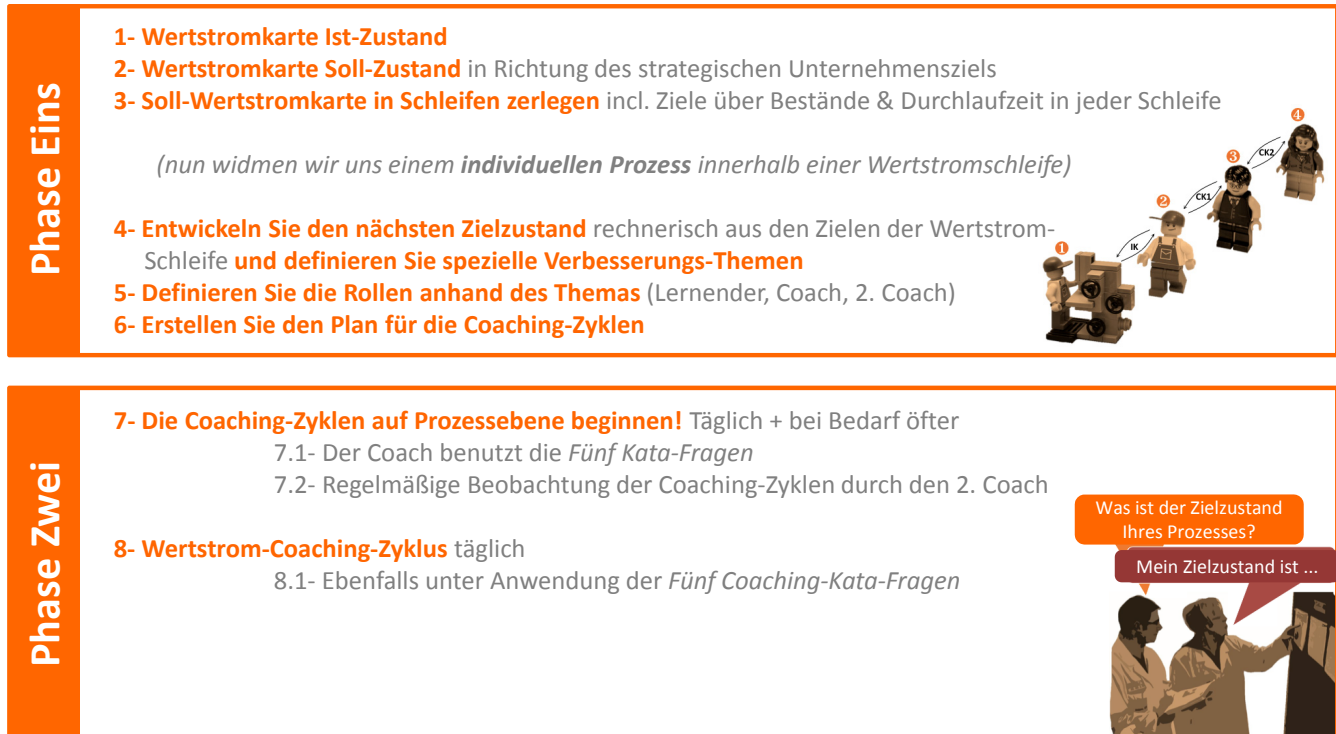


Abb. 2: Prozessübergreifende Anwendung der Fünf Fragen der Coaching-Kata (vgl. Aulinger 2013).

Entwicklung der beteiligten Menschen und sie sorgt für eine wirksame Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Diese Kombination aus Wertstrommanagement und Verbesserungs-Kata wird fraktal auf allen Hierarchieebenen angewandt. Somit bewegen sich alle Mitarbeiter in dieselbe Richtung – nämlich in Richtung strategisches Unternehmensziel.

Mit der Verbesserungs-Kata bekommen Teams eine erlernbare Verhaltensroutine an die Hand, um positiv auf Veränderungen zu reagieren. Die Coaching-Kata ist ein Tool für Führungskräfte, um Menschen zu entwickeln und im engen Kontakt mit den Mitarbeitenden zu stehen. So erfolgt zum einen die Schulung und Entwicklung der Menschen, und es findet gleichzeitig ein intensiver Informationsaustausch statt. Es entsteht ein gemeinsamer Lern- und Erkenntnisprozess, der es ermöglicht, Grenzen zu überschreiten und den Erfindergeist zum Generieren unkonventioneller Lösungen zu wecken. Die gesamte Organisation wird agil, anpassungsfähig und innovativ. Es kann ein „Spirit“ entstehen, der die Menschen motiviert und anregt, gemeinsam ein strategisches Ziel/eine Vision anzustreben. Durch die wissenschaftliche, experimentelle Vorgehensweise der Verbesserungs-Kata und die Orientierung am Soll-Wertstrom, entsteht im Kleinen wie im Großen

eine stetige Entwicklung in Richtung „Nordstern“. Somit wird ein neuer, erfolgversprechender Weg für den Zielentwicklungsprozess (Hoshin Kanri, vgl. Yokoten 02/2013) aufgezeigt.

Die Lernenden (Mentees) wenden die Verbesserungs-Kata an, um auf den nächsten Zielzustand hinzuarbeiten. Sie führen mit Hilfe der PDCA-Systematik (Plan-Do-Check-Act) Experimente durch und entwickeln Lösungen zum Überwinden auftretender Hindernisse. Dabei steht der Lernende täglich im Dialog mit seinem Coach, bleibt dabei aber verantwortlich für die Durchführung. Der Coach (Mentor) stellt sicher, dass sich die Lernenden auf ihren Zielzustand hinbewegen unter Anwendung des Musters der Verbesserungs-Kata. Er führt täglich Coaching-Zyklen durch unter Anwendung der fünf Kata-Fragen. Die Aufgabe des Coaches ist es, die Lernenden zu entwickeln, indem er sie bei der Anwendung der Verbesserungs-Kata begleitet. Es ist nicht seine Aufgabe, den Prozess zu verbessern. Der Coach ist verantwortlich für die Ergebnisse des Lernenden (Abb. 1 fasst die hier beschriebenen Rollen anschaulich zusammen).

Der Einsatz der Verbesserung-Kata im Rahmen des Wertstrommanagements erfolgt in zwei Phasen. In Phase 1 (Planung) wird der Ist-Wertstrom aufgenom-

Wertstrommanagement mit der Kata

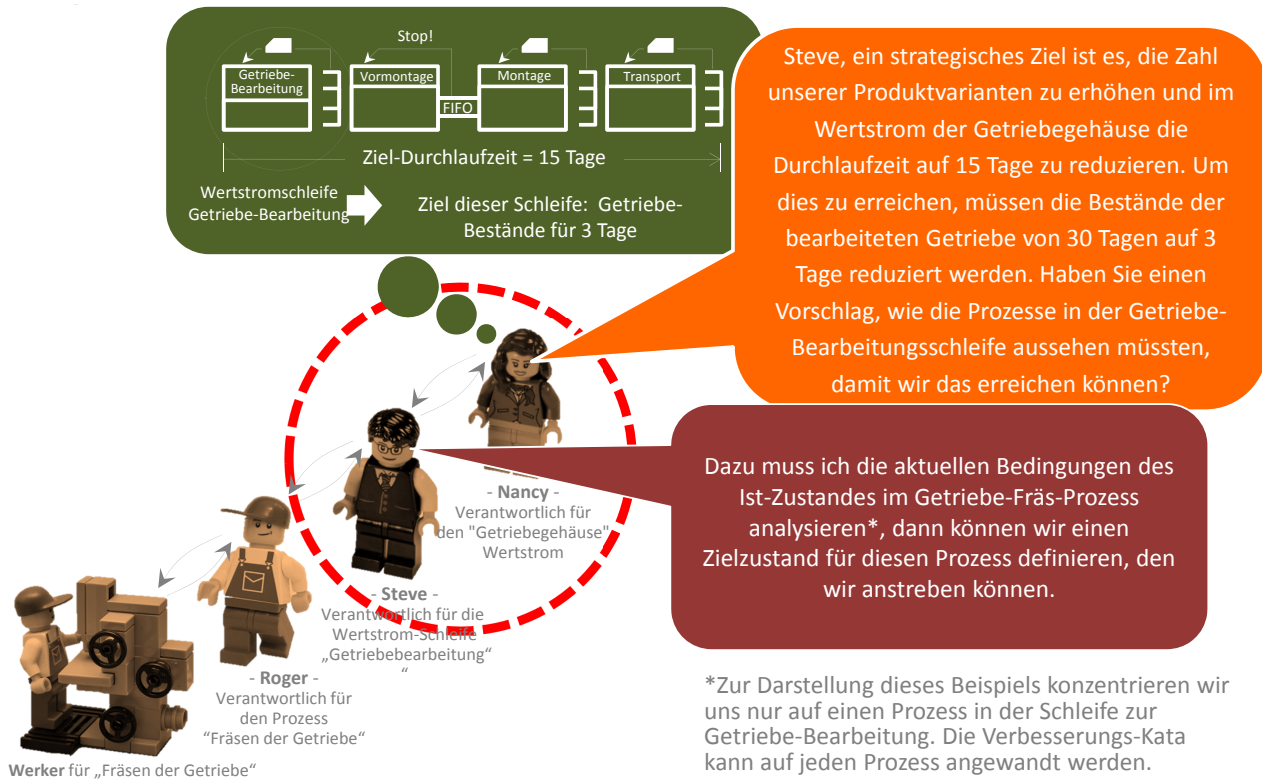


Abb. 3: Nancy und Steve einigen sich auf ein Ziel über Durchlaufzeit und Bestände innerhalb ihrer Wertstrom-Schleife (vgl. Aulinger 2013).

men, der Soll-Wertstrom entwickelt und dieser dann in Schleifen zerlegt. Dabei soll ein Konsens gefunden werden, welche Richtung die Verbesserungsbemühungen einschlagen sollen. Zielzustände werden dabei top-down vom Soll-Wertstrom abgeleitet.

Im Anschluss daran werden die nächsten Zielzustände entwickelt, die Rollen der Beteiligten geklärt und schließlich ein Plan für die Coaching-Zyklen festgelegt. In Phase 2 (Umsetzung) werden dann auf Prozess-Ebene PDCA- und Coaching-Zyklen in Richtung des Zielzustands durchgeführt. Die fünf Fragen der Coaching-Kata (vgl. Yokoten 01/2013) werden danach ebenfalls auf prozessübergreifende Fragen des gesamten Wertstroms angewandt. Abb. 2 stellt diesen Zusammenhang nochmals grafisch dar.

In den Abbildungen 3 bis 5 sehen Sie ein anschauliches Beispiel, das sich auf ein Wertstromziel im Hinblick auf die Durchlaufzeit und Bestände fokussiert. Die Zielzustände werden über die verschiedenen Ebenen im Wertstrom kaskadenförmig definiert. Der jeweilige Vorgesetzte coacht seine Mitarbeiter und es findet ein gemeinsamer Lernprozess statt.

Literatur/Quellen

Aulinger, G.: A systematic and practical approach for Strategy Deployment [<http://de.slideshare.net/GerdAulinger/a-practical-approach-to-strategy-deployment>, 06.05.2013]

Klevers, T.: *Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker*, Ansbach 2012

Kudernatsch, D. (Hrsg.): *Hoshin Kanri. Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools*, Stuttgart 2013

Rother, M./Shook, J.: *Sehen lernen. Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*, Aachen 2004

Rother, M.: *Kata-Handbuch (deutsche Version)*, [www.cetpm.de/kata-handbuch], 06.05.2013]

Eine detaillierte Darstellung dieses Beispiels (Abb. 1-5) von Gerardo Aulinger (www.verbesserungskata.de) finden Sie unter:

<http://goo.gl/h0HCm>



Praktisches Beispiel

Roger, ein strategisches Ziel ist es, die Zahl unserer Produktvarianten zu erhöhen und im Wertstrom der Getriebegehäuse die Durchlaufzeit auf 15 Tage zu reduzieren. Um dies zu erreichen, brauchen wir Ihre Hilfe, um die Rüstzeit für das Fräsen auf 14 Minuten zu senken. Haben Sie einen Vorschlag, wie der Rüstprozess funktionieren müsste, damit wir das erreichen?

Process: Gear Broaching	Coach: Steve	Mentee: Roger
Current condition	Target condition	
May 1st	by August 1st	
30 days	3 days	
50%	50%	
Every Interval	2 days	
runners	40 variants	
specials	12 variants	
runners	28 variants	
specials	16 variants	
runners	12 variants	
specials	4 variants	
15 sh/wk	15 sh/wk	
8 h/sh	8 h/sh	
480 min/sh	480 min/sh	
88 min	68 min	
12 min	37 min	
0,2 c/opersh	2,7 c/opersh	
72 min per c/o	14 Min	

Dazu muss ich die aktuellen Bedingungen des Ist-Zustandes im Rüstprozess analysieren. Ich werde zuerst eine detaillierte Prozessschrittanalyse machen und dann einen Zielzustand für einen 14-minütigen Prozess definieren, den wir abstimmen und anstreben können.

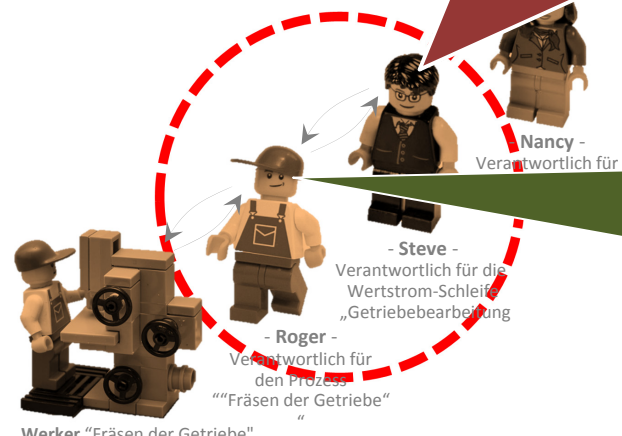


Abb. 4: Das Muster der Verbesserungskata wiederholt sich, indem, Roger, gecoacht von Steve, an der Reduzierung der Rüstzeit arbeitet (vgl. Aulinger 2013).

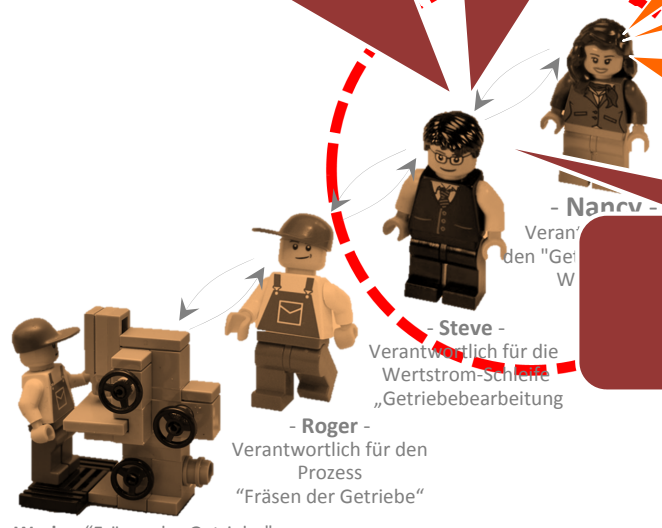
Unser Ziel ist es, mit Beständen für 3 Tage die Nachfrage zu bedienen. Diese Berechnung erfordert einen EPEI von 2 Tagen.

Was ist der Zielzustand für die Getriebe-Bearbeitung?

Aktuell haben wir Bestände für 30 Tage und der EPEI beträgt 20 Tage.

Wie ist der aktuelle Ist-Zustand jetzt?

Was glauben Sie, welche Hindernisse Sie momentan davon abhalten, den Zielzustand zu erreichen?



Die Umstellungszeit von 72 Minuten, 20 % ungeplante Stillstände und die Taktzeit von 12 Sekunden.

...und so weiter!

Abb. 5: Nancy trifft sich täglich mit Steve, um einen Wertstrom-Coachingzyklus durchzuführen (vgl. Aulinger 2013).