auf diese Frage "Nein" lautet, sollten die ersten Blitze gesetzt werden. Auf beiden Seiten des Atlantiks und des Pazifiks ist man sich jedoch einig, dass das Diagramm eine wichtige Rolle spielt, um die Durchlaufzeit über alle Prozesse hinweg zu verkürzen. Durch die Abbildung des gesamten Wertstroms wird auch deutlich, wo überall Auswirkungen zu erwarten sind, wenn an einer Stelle im Prozess Änderungen vorgenommen werden. Um das ganze Bild zu bekommen, ist es unbedingt notwendig, dass die Informationen erstens wirklich direkt vom Gemba (z. B. die wirklichen Umlaufbestände zwischen den Prozessen) kommen und zweitens auch detailliert aufgeführt werden. Fragen unter anderem nach Anzahl der Aufträge, Transporthäufigkeit und -mittel, Handlingstufen und Umlaufbeständen dürfen bei der Bestandsaufnahme nicht fehlen. Nach der Abbildung des Ist-Zustandes erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen, um die gefundenen Schwachstellen zu beseitigen. Damit ist aber nur die Hälfte der Arbeit getan. Denn nun geht es daran, einen neuen Prozess aufzusetzen, bezeichnet als Soll-Wertstrom. Das durch die Abbildung und Optimierung des Prozesses gewonnene Wissen wird nun genutzt, um einen neuen Prozess mit hoher Wertschöpfung zu kreieren.

Üben an einfachen Prozessen

Am besten ist die Methode zu verstehen, wenn man sich einmal einen einfachen Prozess aufzeichnet. Gelegenheit, das Abbilden des Wertstroms und dessen Optimierung zu üben, bieten Planspiele oder das Arbeiten mit einer Simulation, z. B. in der Lehrfabrik. Solche Übungen schärfen den Blick, und auch langjährige Mitarbeiter aus der Produktion werden durch die transparente Darstellung der Abläufe zu "Sehenden". Wenn die Barrieren zwischen Abteilungen und Prozessen eingerissen werden, dann können Material und Informationen frei fließen.

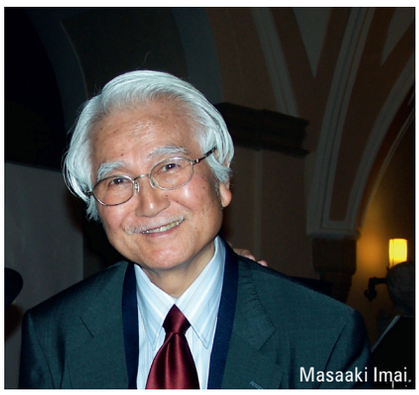
Heute spricht man oft von Wertstrom-Management, das zum Ziel hat, Unternehmen agiler zu machen. Die detaillierte Vorgehensweise beschreibt Dr. Thomas Klevers in seinem Buch "Agile Prozesse mit Wertstrom-Management" (erschienen bei CETPM Publishing). Zur Erstellung eines Wertstromdiagramms haben wir für Sie eine Checkliste zusammengestellt. Diese können Sie gerne beziehen unter: info@tpm-ag.de

---

Wir stellen vor:

Masaaki Imai

von Sabine Leikep


Masaaki Imai.

„Jet-Lag ist für mich kein Problem - bis der mich einholt bin ich schon wieder woanders“. Dies sagte Masaaki Imai lachend, als er im Alter von knapp 80 Jahren innerhalb kürzester Zeit Indien, USA und Polen besucht hatte. Auch heute noch ist der inzwischen 83-jährige weltweit unterwegs, um seine Gedanken zur Kaizenphilosophie in Vorträgen weiterzugeben.

Masaaki Imai gilt als Begründer des Begriffes Kaizen - übersetzt: Veränderung zum Besseren. Er hatte vor rund 50 Jahren als Dolmetscher in den USA gearbeitet und von dort den Gedanken der Lean Production nach Japan importiert. Mit seinem Buch "Kaizen", das ein Welt-Bestseller wurde, kam in den 1980er Jahren mit der deutschen Übersetzung die Kaizen-Philosophie zu uns. Der agile Japaner ist einer der wenigen, die noch persönlich mit Taiichi Ohno zusammengearbeitet haben. Aus dieser Zeit kann er die eine oder andere Anekdote erzählen. Zum Beispiel, dass man Ohno am besten zum Reisen bewegen konnte, wenn man ihn mit der Existenz eines attraktiven Golfplatzes am Zielort lockte. Oder dass Ohno zwar hart zu den Managern gewesen sei, aber immer nachsichtig und freundlich zu den Menschen an Gemba.

Masaaki Imai versteht es, die Grundsätze von Lean sehr anschaulich zu erklären, zum Beispiel: „Bestände sind nur sinnvoll bei altem Wein und altem Whisky“ oder „Bei Kommissar Columbo ist Gemba dort, wo die Leiche liegt“. Das Interesse am Gemba hat Imai nie verloren. Beim Rundgang durch eine Werkshalle verweilt er dort gerne und lässt sich jedes Detail erklären. Er liebt es, mitten im Geschehen zu sein. Momentan arbeitet er an seinem dritten Buch, in dem es um Flow, Synchronisation und Nivellierung in Produktionssystemen geht.