

Grundlagen Lean Management

Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme,
Techniken sowie Gestaltungs- und
Implementierungsansätze eines modernen
Managementparadigmas

von

Hans-Dieter Zollondz

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ° Ein Gespräch aus der Praxis	VII
Grobstruktur Inhalt	IX
Mindmap	X
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Wertschöpfungsdenken zu Beginn der Renaissance	XVI
Einführung (mit wichtigen Informationen für Lehrer)	XIX
1 Die Kategorien des Leanmanagements	1
Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 1	2
1.1 Das sogenannte Spannungsverhältnis zwischen Qualität, Zeit und Kosten	3
1.2 Was ist unter Lean Management zu verstehen?	5
1.3 Das übergeordnete Grundgerüst zum Lean Management	8
1.3.1 Zum kategorialen Denken und Kategorienbilden	8
1.3.2 Zur Kategorie Qualität	10
1.3.3 Zur Kategorie Zeit	14
1.3.4 Zur Kategorie Raum	21
1.3.5 Zur Kategorie Kosten	25
1.3.6 Zur Kategorie Muda (Mura, Muri)	28
1.3.7 Zur Kategorie Wertschöpfung	31
1.3.8 Zur Kategorie Arbeit	36
1.3.9 Zur Kategorie Organisationskultur	50
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1	59
1.5 Mindmap zur Rekapitulation	60
2 Die Frohe Botschaft und ihr Objekt	61
Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 2	62
2.1 Die Frage falsch gestellt!	63
2.2 Die Frohe Botschaft	65
2.3 Von der Tüftelwerkstatt zum Marktführer – Das Objekt entwickeln und gestalten	73
2.3.1 Toyoda Sakichi, der Gründer und Erfinder	74
2.3.2 Toyoda Kiichirō, wie der Vater, so der Sohn	76
2.3.3 Ishida Taizo, der Sparer und erste TMC-Controller	79
2.3.4 Ohno Taiichi, der Meister der Organisation	81
2.3.5 Toyoda Eiji, der Globale	83
2.3.6 Toyoda Shoichiro, der Reformier und Schöpfer	85
2.3.7 Toyoda Tatsuro, der Stabilisierer	86
2.3.8 Die drei Musketiere, Okuda, Cho und Watanabe	86
1 Okuda Hiroshi	86
2 Cho Fujio	87
3 Watanabe Katsuaki	88
2.3.9 Toyoda Akio, der junge Hoffnungsträger	89
2.4 Zusammenfassung Kapitel 2	90
2.5 Mindmap zur Rekapitulation	94

3	Die Systeme und Konzepte des Lean Managements	95
	Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 3	96
3.1	Revolution oder Paradigmenwechsel im Management?	97
3.2	Zu den Vorläufern des Lean Managements	100
3.2.1	Die Handwerksproduktion und die Grundformen der Fertigung in Handwerk und Industrie	100
3.2.2	Taylors sog. Scientific Management-Ansatz	109
3.2.3	Das Ford-System der Autoproduktion	113
3.3	Das Toyota Produktionssystem nach Ohno Taiichi	119
3.3.1	Ohnos vermutete wahre Absicht hinter dem Ford-System	119
3.3.2	Historische Entstehungsbedingungen des TPS	122
3.3.3	Die sieben Elemente des Toyota Produktionssystem	124
	1 Muda als Element des Toyota Produktionssystems	125
	2 Just in Time als Element des Toyota Produktionssystems	128
	3 Zwischenfazit Elemente des TPS	134
	4 Autonome Automation (Jidoka) und weitere Produktions- und Qualitätstechniken als Element des Toyota Produktionssystems	137
	5 Der Wertschöpfungsprozess mit dem Netzwerk der Unterlieferanten als Element des Toyota Produktionssystems	140
	6 Das Streben nach „höchster“ (bester) Qualität als Element des Toyota Produktionssystems	143
	7 Der Mitarbeiter (Mensch und Arbeit) und das Humansystem als Element des Toyota Produktionssystems	148
	8 Die Unternehmenskultur Toyotas als Element des Toyota Produktionssystems	156
3.3.4	Vom Toyota Produktionssystem zum umfassenden Toyota Managementsystem (TMS)	164
3.4	Das Toyota Produktionssystem: Haus- und Tempeldarstellungen und der Vorschlag von Cho Fujio zum sog. TPS-Haus	166
3.5	Die 14 leitenden Prinzipien des Toyota Produktionssystems nach Jeffry K. Liker	170
3.6	Der Beitrag von Shingo Shigeo zum Toyota Produktionssystem	172
3.7	Die Toyota Kata nach Mike Rother	187
3.8	Die drei neuen Lean-Methodiken: Lean Thinking, Wertstromdesign und One Piece Flow	195
3.9	Six Sigma + Lean Management = Lean Six Sigma	211
3.9.1	Zum Six Sigma-Ansatz im Qualitätsmanagement	212
3.9.2	Aus Six Sigma wird Lean Six Sigma?	221
3.10	Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)	226
3.11	Methods-Time Measurement (MTM) oder „Wo ist das Taylorsystem geblieben?“	242
3.12	Den Leuchtturm nutzen – Theory of Constraints (TOC) als praktisches Managementkonzept	250
3.13	Zusammenfassung Kapitel 3	257
3.14	Mindmap zur Rekapitulation	266
4	Zur operativen Basis: Die Techniken des Lean Managements	267
	Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 4	268
4.1	Was ist unter Techniken, was unter Lean-Techniken zu verstehen?	269
4.2	Die Techniken des Lean Managements – kurz: Lean-Techniken	271
4.2.1	Lean-Techniken im Verständnis von Ohno Taiichi	271
4.2.2	Lean-Techniken zur Problemlösung	272
4.2.3	Prozessorientierte Lean-Techniken	274

4.2.4	Lean-Techniken zur Prozess- und Lösungskontrolle	279
4.2.5	Spezielle Lean-Techniken	286
4.3	Zusammenfassung Kapitel 4	288
4.4	Mindmap zur Rekapitulation	290
5	Lean Management umsetzen	291
	Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 5	292
5.1	Einfach das Einfache finden ... ist schwierig	293
5.2	Das Lean Management-Umsetzungsmodell	297
5.3	Zusammenfassung Kapitel 5	306
5.4	Mindmap zur Rekapitulation	308
6	Das Netzwerk der Lean Management-Community	309
	Leitfragen und wichtige Fachliteratur zu Kapitel 6	310
6.1	Auf dem Weg zur Lean Management-Community	311
6.2	Zur Community des Lean Managements	313
6.3	Zusammenfassung Kapitel 6	315
6.4	Mindmap zur Rekapitulation	318
7	Bestandsaufnahme und Schlussbetrachtung	319
7.1	Was wurde gezeigt und erreicht? – Bestandsaufnahme	321
7.2	Was können wir erhoffen? – Schlussbetrachtung	325
7.2.1	Nichts ist unmöglich ...	325
7.2.2	Setzt sich Lean Management durch?	326
7.3	Mindmap zur Rekapitulation	328
8	Methodologische Nachbemerkenungen	329
8.1	Die doppelte historische Bedingtheit des Lean Managements	331
8.2	Das Korrespondenzprinzip im Lean Management	331
9	Literatur	335
10	Anhang	353
10.1	Selected Sayings of Ohno Taiichi	354
10.2	Wortliste ausgewählter relevanter japanischer Fachbegriffe	356
10.3	Just in Time or Just on Time of Ohno Taiichi	357
10.4	Lean Six Sigma – Missverständnisse und Umsetzungsfallen	358
10.5	Die zehn Ursachen von menschlichen Fehlhandlungen	360
10.6	Aus dem Leben eines japanischen JiT-Beraters in Frankreich	362
10.7	Mindmap zur Rekapitulation	376
11	Stichwortverzeichnisse	377
11.1	Personenregister	378
11.2	Sachwortregister	380
11.3	Bildnachweise	384