

Inhalt

1	Wertstromdesign	1
1.1	Einführung	1
1.2	Kaizen und Toyota-Produktions-System (TPS)	2
1.2.1	Verschwendung (MUDA)	3
1.2.2	Überlastung (MURI) und Unausgeglichenheit (MURA)	7
1.3	Wertstromanalyse und Wertstromdesign	8
1.3.1	Wertschöpfungsanalyse und Wertstrom	8
1.3.2	Wertstromanalyse	10
1.3.3	Wertstromdarstellung	23
1.3.4	Ablauf Wertstromdesign	31
1.3.5	Weitere Anwendungsgebiete	40
1.3.6	Ausblick zu Wertstromanalyse und -design	40
1.3.7	Exkurs: Simulationsbasiertes Wertstromdesign	41
2	Lean in administrativen Prozessen	47
2.1	Wertstromdesign in der Administration	47
2.1.1	Wertstromanalyse	48
2.1.2	Wertstromkonzeption	49
2.2	Lean Administration	50
2.2.1	Produktivitätspotenzial im Büro	50
2.2.2	Einführungsmodell	51
2.2.3	Lean Administration Notation	57
2.3	Makigami	59
2.3.1	Ziele der Makigami-Methode	59
2.3.2	Vorgehensweise	61
2.3.3	Abgrenzung der Makigami-Methode von Kaizen-Methoden	63
2.4	Waste Walk-Diagramm	64

3	Prozessmanagement	67
3.1	Der Prozess	68
3.1.1	Definitionen	68
3.1.2	Das Prozessmodell	69
3.1.3	Prozesswürdigkeit	71
3.1.4	Verknüpfung von Prozessen	72
3.1.5	Kategorisierungsmöglichkeiten	73
3.2	Das Prozessmanagementsystem	76
3.2.1	Grundlegende Aspekte im Prozessmanagement	77
3.2.2	Prozess-Lifecycle	81
3.2.3	Phase 1 – Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	85
3.2.4	Phase 2 – Prozesse erarbeiten	86
3.2.5	Phase 3 – Prozesse betreiben, steuern und verbessern	105
3.2.6	Phase 4 – Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	107
3.2.7	Modell zur Anbindung an die Unternehmensführung	110
3.2.8	Rollen im Prozessmanagement	113
4	Ankerpunkte und methodische Brücken	121
4.1	Die erweiterte Wertstrommethode	122
4.1.1	Wissenschaftlicher Status quo	122
4.1.2	Beiträge des Prozessmanagements	124
4.1.3	Restriktionen und Randbedingungen	132
4.2	Das erweiterte Prozessmanagement	133
4.2.1	Beiträge der Wertstrommethode	133
4.2.2	Beiträge der Lean Administration	140
4.2.3	Restriktionen	140
4.3	Brücken	141
5	Wertstromorientiertes Prozessmanagement	149
5.1	Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	150
5.2	Prozesse erarbeiten	153
5.2.1	Identifikation und Abgrenzung vornehmen	154
5.2.2	Ist-Situation aufnehmen	154
5.2.3	Ist-Situation analysieren	195
5.2.4	Soll-Situation konzipieren	216
5.2.5	Verbesserungspotenziale realisieren	219
5.3	Kontrolle, Steuerung und Verbesserung	219
5.3.1	Prozesse betreiben, steuern und verbessern	219
5.3.2	Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	220

6	WPM Methoden-Koffer	223
6.1	Zentrale WPM-Arbeitsblätter	223
6.1.1	Prozesssteckbrief	223
6.1.2	Identifikation und Abgrenzung	223
6.1.3	Ist-Situation aufnehmen	225
6.1.4	Ist-Situation analysieren	226
6.1.5	Soll-Situation konzipieren	227
6.1.6	Verbesserungspotenziale realisieren	228
6.2	Lean-Werkzeuge für schlanke Prozesse	229
6.2.1	Genchi Genbutsu	229
6.2.2	5S	230
6.2.3	Poka Yoke	235
6.2.4	5W oder 5Whys/6W	236
6.2.5	SMED	238
6.2.6	SOPs	238
6.2.7	Jidoka	239
6.2.8	Andon	239
6.2.9	Visual Management	239
6.3	Weitere Methoden für die Arbeit in Gruppen	240
6.3.1	Teamorientierter Problemlösungsprozess (PULS)	240
6.3.2	Q7, M7, K7 – der „Standard-Werkzeugkoffer“	243
7	WPM in der Unternehmenskultur verankern	255
7.1	Anforderungen an das Unternehmen	256
7.1.1	Wertewandel im Bewusstsein des Kunden	256
7.1.2	Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter	257
7.1.3	Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen	257
7.2	Entwicklungsphasen von Unternehmen und Kundenorientierung	258
7.3	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur	260
7.3.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels	260
7.3.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden	262
7.3.3	Hürden und Hindernisse des Kulturwandels	262
7.4	Grundlagen und Strategien zur Veränderung von Organisationen (Management of Change)	265
7.5	Strukturiertes Vorgehen bei der WPM-Organisationsveränderung	266
7.6	Idealtypische Phasen einer Veränderung in Richtung WPM	269
7.6.1	Aufrüttelungsphase	269
7.6.2	Vermittlungsphase	269
7.6.3	Engagementphase	270
7.6.4	Umsetzungsphase	270
7.6.5	Lebensphase	271
7.6.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen	271

7.7 Konflikte im Zuge von WPM 273

7.7.1 Konflikte in Teams 274

7.7.2 Konfliktarten 275

7.7.3 Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten) 276

7.7.4 Konfliktbehandlung 277

7.7.5 Das Management von Konflikten 279

Literatur 283

Index 289

Die Autoren 297