

Inhalt

Geleitwort	V
Vorwort	VII
1 Wertströme	1
1.1 Was ist ein Wertstrom?	1
1.1.1 Entstehung und Ansätze	1
1.1.2 Kaizen	2
1.1.3 Toyota-Produktions-System (TPS)	3
1.1.4 Die drei MU	4
1.1.5 Begriffe und Definitionen	9
1.2 Wertströme in der Produktion	12
1.2.1 Wertstromanalyse	12
1.2.2 Wertstromdarstellung	27
1.2.3 Wertstromdesign	34
1.2.4 Weitere Anwendungsgebiete	46
1.2.5 Exkurs: Simulationsbasiertes Wertstromdesign	47
1.3 Wertströme in Dienstleistung und Administration	53
1.3.1 Einführung	53
1.3.2 Wertstromdesign in Dienstleistung und Office	53
1.3.3 Lean Administration	56
1.3.4 Makigami	67
1.3.5 Waste-Walk-Diagramm	72

2	Prozesse	77
2.1	Der Prozess	78
2.1.1	Definitionen	78
2.1.2	Das Prozessmodell	79
2.1.3	Prozesswürdigkeit	82
2.1.4	Verknüpfung von Prozessen	83
2.1.5	Kategorisierungsmöglichkeiten	84
2.2	Das Prozessmanagementsystem	86
2.2.1	Grundlegende Aspekte im Prozessmanagement	87
2.2.2	Prozess-Lifecycle	91
2.2.3	Phase 1 – Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	95
2.2.4	Phase 2 – Prozesse erarbeiten	96
2.2.5	Phase 3 – Prozesse betreiben, steuern und verbessern	117
2.2.6	Phase 4 – Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	119
2.2.7	Modell zur Anbindung an die Unternehmensführung	121
2.2.8	Rollen im Prozessmanagement	126
3	Zusammenführung von PzM und WSD	133
3.1	Wissenschaftliche Basis	133
3.2	Restriktionen	135
3.3	Brücken	136
3.3.1	Managementsystem	136
3.3.2	Vorgehensmodelle	136
3.3.3	Prozesslandkarte (inkl. Ebenenmodell)	138
3.3.4	Visualisierung	138
3.3.5	Layer	138
3.3.6	Perspektiven	139
3.3.7	Rollenbilder	139
3.4	Einführungs- und Entwicklungsmodell	140
4	Prozesse in Landkarte aufnehmen	143
4.1	Einleitung	143
4.2	Prozesswürdigkeit	144
4.3	Kategorie	146
4.4	Steckbrief	148

5	Prozesse erarbeiten	151
5.1	Identifikation und Abgrenzung vornehmen	152
5.2	Ist-Situation aufnehmen	153
5.2.1	Kundenbedarf erheben	153
5.2.2	Ist-Ablauf aufnehmen	154
5.3	Ist-Situation analysieren	189
5.3.1	Kernanalyse	191
5.3.2	Erweiterte Analyse	201
5.3.3	Liste Verbesserungspotenziale (LVP) und Verbesserungsportfolio	208
5.4	Soll-Situation konzipieren	210
5.4.1	Idealablauf entwickeln	211
5.4.2	Soll-Ablauf konzipieren	211
5.5	Verbesserungspotenziale realisieren	214
6	WPM-Lebensphasen	215
6.1	Kontrolle, Steuerung und Verbesserung	215
6.1.1	Rollen und Verantwortung	215
6.1.2	Begehung	216
6.1.3	WPM-Cockpit	216
6.1.4	Jour-fixe	221
6.2	Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	222
7	WPM in der Unternehmenskultur verankern	225
7.1	Anforderungen an das Unternehmen	226
7.1.1	Wertewandel im Bewusstsein des Kunden	227
7.1.2	Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter	228
7.1.3	Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen	228
7.2	Lebensphasen von Unternehmen und Kundenorientierung	229
7.3	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur	232
7.3.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels	233
7.3.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden	234
7.3.3	Hürden und Hindernisse des Kulturwandels	234
7.4	Grundlagen und Strategien zur Veränderung von Organisationen (Management of Change)	238

7.5	Strukturiertes Vorgehen bei der WPM-Organisationsveränderung	239
7.6	Idealtypische Phasen einer Veränderung in Richtung WPM	242
7.6.1	Aufrüttelungsphase	242
7.6.2	Vermittlungsphase	242
7.6.3	Engagementphase	243
7.6.4	Umsetzungsphase	244
7.6.5	Lebensphase	244
7.6.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen	245
7.7	Konflikte im Zuge von WPM	247
7.7.1	Konflikte in Teams	247
7.7.2	Konfliktarten	249
7.7.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	250
7.7.4	Konfliktbehandlung	251
7.7.5	Das Management von Konflikten	254
8	Allgemeine Werkzeuge	257
8.1	Lean-Werkzeuge für schlanke Prozesse	257
8.1.1	Genchi Genbutsu	258
8.1.2	5S	258
8.1.3	Poka Yoke	264
8.1.4	5 W oder 5Whys/6 W	265
8.1.5	SMED	266
8.1.6	SOPs	267
8.1.7	Jidoka	267
8.1.8	Andon	268
8.1.9	Visual Management	268
8.2	Weitere Methoden für die Arbeit mit Prozessen	269
8.2.1	Teamorientierter Problemlösungsprozess (PULS)	269
8.2.2	Die sieben elementaren Qualitätswerkzeuge (Q7)	272
8.2.3	Die sieben Managementwerkzeuge (M7)	274
8.2.4	Die sieben Kreativitätswerkzeuge (K7)	278
8.2.5	Kundenkontaktstellenanalyse	282
8.2.6	Schnittstellenanalyse	283

9	Vorlagen für WPM-Arbeitsblätter	285
9.1	WPM-Würdigkeit	285
9.2	Prozesssteckbrief	286
9.3	Identifikation und Abgrenzung	286
9.4	Ist-Situation aufnehmen	287
9.5	Ist-Situation analysieren	290
9.6	Soll-Situation konzipieren	290
9.7	Verbesserungspotenziale realisieren	292
10	Anwendungsbeispiele	293
10.1	Optimierung der Aufarbeitung für Magnetschienenbremsen bei ÖBB Technische Services	293
10.1.1	Ausgangssituation	293
10.1.2	Projektziele	297
10.1.3	Umsetzung	297
10.1.4	Resümee	309
10.2	Reparaturwerkstätte	311
10.2.1	Ausgangssituation	311
10.2.2	Clusterung der Produktfamilie und Prozessauswahl	312
10.2.3	Identifikation und Abgrenzung	313
10.2.4	IST-Situation aufnehmen	314
10.2.5	IST-Situation analysieren	330
10.2.6	Liste Verbesserungspotenziale (LVP) und Verbesserungsportfolio	338
10.2.7	Soll-Situation konzipieren	339
10.3	Durchlaufzeitreduktion im Blockwalzwerk bei Böhler Edelstahl GmbH & Co KG	340
10.3.1	Vorstellung des Unternehmens	340
10.3.2	Zentrale Eckdaten des Projekts	345
10.3.3	Ausgangssituation im Projekt	347
10.3.4	Erarbeitung der Prozessverbesserung	350
10.3.5	Resümee und Ausblick	365
	Literatur	367
	Index	373
	Die Autoren	381