

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                   | 7         |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                     | 11        |
| <br>                                                            |           |
| <b>1 Historische Ursprünge und aktuelle Zusammenhänge .....</b> | <b>13</b> |
| 1.1 Auswirkungen der industriellen Revolution .....             | 13        |
| 1.2 Menschenbild des Industriezeitalters .....                  | 15        |
| 1.3 Die Lean-Historie aus westlichem Blickwinkel .....          | 15        |
| 1.4 Trendthemen .....                                           | 17        |
| <br>                                                            |           |
| <b>2 Hemmnisse für Lean und Veränderungen .....</b>             | <b>19</b> |
| 2.1 Kopiertes und falsches Lean .....                           | 19        |
| 2.2 Fehlerhafte Mitarbeiterführung .....                        | 22        |
| 2.3 Unterschiede bei Verständnis und Kultur .....               | 24        |
| 2.4 Interner Wettbewerb .....                                   | 26        |
| <br>                                                            |           |
| <b>3 Lean Management und Personalführung .....</b>              | <b>29</b> |
| 3.1 Lean-Handlungsprinzipien .....                              | 29        |
| 3.2 Empowerment .....                                           | 30        |
| 3.3 Lean und Empowerment .....                                  | 32        |
| <br>                                                            |           |
| <b>4 Lean ganzheitlich betrachtet .....</b>                     | <b>35</b> |
| 4.1 Modelle für Veränderungen .....                             | 35        |
| 4.2 Entwicklung und Perspektiven des Lean-Ansatzes .....        | 38        |
| 4.3 Gesamtzusammenhänge .....                                   | 39        |
| 4.4 Lean weitergedacht .....                                    | 42        |
| <br>                                                            |           |
| <b>5 Vier Lean-Dimensionen .....</b>                            | <b>45</b> |
| 5.1 Lean-Dimension 1: Prozesse .....                            | 45        |
| 5.1.1 Effizienz .....                                           | 45        |
| 5.1.2 Sieben Arten der Verschwendung .....                      | 46        |
| 5.1.3 Wertschöpfende Tätigkeit .....                            | 47        |
| 5.2 Lean-Dimension 2: Menschen .....                            | 48        |
| 5.2.1 Kerngedanke von Lean .....                                | 48        |
| 5.2.2 Achte Art der Verschwendung .....                         | 49        |
| 5.2.3 Mensch im Mittelpunkt .....                               | 52        |
| 5.2.4 Motivation .....                                          | 62        |

|          |                                                     |            |
|----------|-----------------------------------------------------|------------|
| 5.3      | Lean-Dimension 3: Führung .....                     | 64         |
| 5.3.1    | Führungsebenen und Management .....                 | 65         |
| 5.3.2    | Neunte Art der Verschwendung .....                  | 67         |
| 5.3.3    | Lean Leadership .....                               | 76         |
| 5.3.4    | Lean Empowerment .....                              | 81         |
| 5.3.5    | Demokratie statt Hierarchie .....                   | 87         |
| 5.4      | Lean-Dimension 4: Kultur .....                      | 89         |
| 5.4.1    | Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur .....          | 89         |
| 5.4.2    | Zehnte Art der Verschwendung .....                  | 91         |
| 5.4.3    | Wertschätzung .....                                 | 92         |
| 5.4.4    | Kulturelle Werte .....                              | 98         |
| <b>6</b> | <b>Werteset einer Lean-Kultur .....</b>             | <b>101</b> |
| 6.1      | Beteiligung .....                                   | 101        |
| 6.2      | Eigenverantwortung .....                            | 105        |
| 6.3      | Respekt .....                                       | 109        |
| 6.4      | Transparenz .....                                   | 112        |
| 6.5      | Anerkennung .....                                   | 116        |
| 6.6      | Gemeinschaft .....                                  | 120        |
| 6.7      | Netzwerk .....                                      | 123        |
| 6.8      | Offenheit .....                                     | 126        |
| 6.9      | Lernkultur .....                                    | 129        |
| 6.10     | Liebe .....                                         | 135        |
| 6.11     | Integrität .....                                    | 140        |
| <b>7</b> | <b>Gesamtmodell Lean Empowerment .....</b>          | <b>145</b> |
| 7.1      | Gesamtdarstellung und Kennzahlen .....              | 145        |
| 7.2      | Analogie des Modells .....                          | 146        |
| 7.3      | Verschiedene Schichten der Kultur .....             | 148        |
| 7.4      | Verbindungen zwischen den Werten .....              | 150        |
| <b>8</b> | <b>Umsetzung der Lean-Werte in der Praxis .....</b> | <b>151</b> |
| 8.1      | Einführung von Werten .....                         | 151        |
| 8.2      | Lean-Prinzipien .....                               | 158        |
| 8.3      | Menschen und Führung .....                          | 161        |
| 8.4      | Praxisbeispiele .....                               | 165        |
| 8.5      | Vorgehensweise und Ausblick .....                   | 170        |
|          | Literaturverzeichnis .....                          | 173        |
|          | Stichwortregister .....                             | 185        |
|          | Über den Autor .....                                | 191        |