

# Lean Management

Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Enno Weiß, Dr. Christoph Strubl, Wilhelm Goschy

3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2015 2015. Buch. XXVI, 450 S. Gebunden

ISBN 978 3 503 16319 9

Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm

Gewicht: 810 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



# Lean Management

**Grundlagen der Führung und Organisation  
lernender Unternehmen**

Von

Prof. Dr. Enno Weiß,  
Dr. Christoph Strubl und Wilhelm Goschy

3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 16320 5](http://ESV.info/9783503163205)

1. Auflage 1992 Prof. Dr. Werner Pfeiffer / Dr. Enno Weiß
2. Auflage 1994 Prof. Dr. Werner Pfeiffer / Dr. Enno Weiß
3. Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16319 9

eBook: ISBN 978 3 503 16320 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

*unserem akademischen Lehrer Professor Dr. Werner Pfeiffer gewidmet*

# Geleitwort

Zentrale Themen der hier vorgelegten 3. Auflage des „Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen“ sind neben der rationalen Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken das Lernen und Vertrauen im organisatorischen Kontext. Vertrauen – so der Soziologie Luhmann – ist stets risikant. Noch weitgehend geheimnisvoll ist und bleibt trotz der intensiven Forschung in den letzten Jahrzehnten das Lernen in Organisationen.

Die vorliegende Monografie zum Thema Lean Management halte ich für ein wegweisendes Werk. Das Buch fasziniert mich als langjährigen Kenner der Materie schon deshalb, weil hier erstmalig ein Versuch angestrengt wird, das Lean-Denken im Rahmen der Unternehmensführung im Sinne eines Management-Paradigmas ganzheitlich zu behandeln und einzuordnen. Jedes Unterfangen ist mutig, wenn es so umfassend angelegt ist wie vorliegend.

Manches kommt mir aus meinen eigenen Forschungen sehr vertraut vor, manche Einsicht ist gleichwohl überraschend. Viele Forschungsthemen der letzten Jahre und Jahrzehnte erscheinen durch die „Lean“-Brille in einem klaren Zusammenhang: keine asiatisch-mystischen Verklärungen mehr, sondern teilweise längst bekannte (v. a. westliche) Forschungsergebnisse, die in einer neuen Hinsicht klar nachvollziehbar und konsequent bearbeitet werden. Es ist die Geschlossenheit der Darstellung, die ihresgleichen sucht!

Nicht zuletzt macht mich das Autorenteam – meine Schüler – sehr stolz. Die höchste Befriedigung eines jeden Universitäts-Professors dürfte wohl unstrittig sein, miterleben zu dürfen, wie die eigenen Schüler die vermittelten Gedanken aufgreifen, fortspinnen und auch erfolgreich anwenden. Ganz im Sinne der These von Heinz von Foerster: „Willst du erkennen, lerne zu handeln.“ In einer solchen vertrauensvollen Tradition der „universitas“ aus Lehrenden und Lernenden, vermag man dann manch unverbindlichem und kurzlebigen Weltgeschehen etwas Bleibendes entgegenzusetzen.

Ich wünsche der vorliegenden Veröffentlichung eine möglichst weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis. Möge sie den Lesern zum eigenständigen Weiterdenken und lernendem Verbessern gute Dienste leisten.

Nürnberg, im Frühjahr 2015

Werner Pfeiffer

## Vorwort zur 3. Auflage

Wir legen hier die 3. Auflage des Buches über Lean Management vor. Unser akademischer Lehrer Pfeiffer, der wohl als einer der ersten hiesigen Wissenschaftler die Bedeutung des Lean Management-Phänomens im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre richtig eingeordnet hat, hat seinem Status als Emeritus entsprechend, die Besorgung dieser Auflage an mich empfohlen. Als sein langjähriger Mitarbeiter bin ich einerseits mit seinem Gedankengebäude zutiefst vertraut; andererseits hat mein beruflicher Werdegang zwischen technischer und kaufmännischer Welt sowie zwischen Wissenschaft und Praxis hinreichend Erfahrungen und Wissen ankrystallisieren lassen, sich dieser Aufgabe zu stellen.

Für die nun rund zwanzig Jahre nach Erscheinen der zweiten Auflage vorgelegte 3. Auflage hatten wir einige Vorentscheidungen zu treffen. Galt es seinerzeit die interessierte Öffentlichkeit über das japanische „*Lean-Phänomen*“ vor allem zu informieren und eine Interpretation zu geben, was wirklich dahinterstecken könnte, sehen wir uns heute einer stürmischen Entwicklung der Literaturproduktion über „*Lean*“-Themen in den letzten 20 Jahren gegenüber.

Klar war sofort, dass das Lean-Thema ebenfalls als umfassende *Monografie* behandelt werden sollte. Sie sollte das Thema umfassend und zugleich auf der Höhe der Zeit diskutieren. Aber warum überhaupt eine Monografie? Besitzt diese Publikationsform in der heutigen Wissenschaftslandschaft überhaupt noch Attraktivität? Bietet doch die Eventisierung der Wissenschaft in all ihren Erscheinungsformen viele Plattformen und Foren, auf denen Wissen als (persönliche) Erfahrung oder als explizites Forschungsergebnis als kleine, schnell verdaubare Happen einem breiten Publikum präsentiert werden kann.

Was aber ist, wenn diese Präsentationsformen mit ihren kurzgetakteten, gestückelten und Gegenstands-zerlegenden Möglichkeiten einen inhaltlichen Fortschritt eher verschleiert als offenlegt und die Innovation von den Erkenntnisebene auf die Ebene von Begriffen verschieben? Und was geschieht, wenn Ausdifferenzierung und Spezialisierung nur einzelne Aspekte fokussieren und diese zwar umfassend behandeln, aber der Entstehungszusammenhang als eine wichtige Sinnkomponente zur Beurteilung der pragmatischen Nützlichkeit von neuen theoretischen Ansätzen verloren geht? Schließlich neigt Wissen dazu, sich von seinem Entstehungszusammenhang und von seiner materiellen Basis zu lösen. Man kann nicht mehr alles überblicken. Was also, wenn man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht?

Wir gehen das riskante Unternehmen einer Monografie also sehr bewusst an: Sie zwingt zur Einordnung, zur Selektion, zur Ein- und Ausgrenzung von Wissen. Weglassen und Filtern kann aber nur derjenige, der auch verallgemeinern kann. Daher muss die Argumentation sich in einer gewissen Höhenlage bewegen, um verschiedenste Sachverhalte v. a. in ihren Wechselwirkungen sichtbar zu machen.

Was dann als sichtbar präsentiert wird, ist eine Entscheidung der Autoren und damit zwangsläufig subjektiv. Andere mögen anders denken und ihre eigenen Konsequenzen ziehen und im besten Fall vielleicht ein ähnliches Unterfangen starten.

Um vor diesem Hintergrund am Konzept der Monografie festhalten zu können, musste zunächst der Tenor geändert werden: Die ersten beiden Auflagen waren noch informierend-beschreibend gehalten. Die hier vorgelegte 3. Auflage verfolgt einen eher reflektierend-aufklärerischen Ansatz. Ein „Erklär“-Buch, das nicht nur das reflektiert, was unter dem Schlagwort „lean“ passiert ist, sondern auch warum es passiert ist, muss auch darauf schauen, was *vor* dem Anspringen der Lean-Resonanzwelle geschehen ist und was diese auch nachher ausgelöst hat.

Ein Erklär-Buch schließt die Argumentation nahe der Anwendbarkeit in der Praxis nicht aus. Allerdings darf man keinen *How to do-* oder *How we did it-*Ansatz erwarten. Keine Erfolgsrezepte, die versprechen, in 10 Schritten die Erfolgsleiter erklimmen zu können. Eine seriöse, theoretisch inspirierte Argumentation findet ihr Ziel anders. Einem „Scheinwerfer“ gleich beleuchtet sie das Beobachtungsterrain, möglichst aus wechselnden Richtungen, so dass immer wieder andere Ereignisse und Erscheinungen sichtbar werden. Was man sieht, warum man es sieht und welche Schlüsse sich für eigene Beobachtungen und Entscheidungen daraus ziehen lassen.

„Erklär“-Buch heißt aus heutiger Sicht auch, eine Flut von Literatur sinnvoll zu ordnen, sie in einen zeitlichen und sachlichen Zusammenhang stellen. Die Schwierigkeit dabei ist v.a. die historische Perspektive: Betrachtet man die aktuelle Gegenwart (2014) als Zukunft einer vergangenen Gegenwart (1994) oder als Vergangenheit einer zukünftigen Gegenwart (2020)? Wir haben die Ausführungen eher in der ersten zeitlichen Modal-Form gehalten. Hierbei lässt sich auch gut aufzeigen, dass wir mit der Lean-Perspektive viele Entwicklungen auf einen gemeinsamen Punkt bringen können, die je für sich in welchem Kontext auch immer entstanden sind.

Auch wenn es nahe zu liegen scheint: Dies ist weder ein Buch nur über die Automobilindustrie und auch kein Buch nur über Toyota. Für beide Anwendungsfelder gibt es genügend einschlägige Literatur (vgl. z.B. Hüttenrauch/Baum (2008) und Liker (2004); Rother (2010)).

In der Tat haben wir bezüglich des Themas Lean Management die etwas widersprüchliche Situation, dass einerseits das Thema wissenschaftlich aufgebraucht scheint, andererseits die Nachfrage nach dem Lean-Thema in der Praxis größer und wirksamer zu sein scheint als je zuvor. Während Studenten heute beispielsweise kaum mehr Substanzielles mit dem Begriff Lean Management verbinden können („Schon mal gehört. Da gibt es doch so spezielle japanische Begriffe.“), ertrinken Praktiker in einer Flut von Veröffentlichungen, die sich mit dem „Lean-Phänomen“ (oder sind es nur andere Begrifflichkeiten?) befassen. Soweit die Literaturproduktion aus der Praxis für die Praxis erfolgt, handelt es sich überwiegend um mehr oder



weniger umfassende Beschreibungen des „Toyota Systems“. Erstaunlich ist auch, dass vielerorts „Lean“-Begriffe und Kombinationen verwendet werden, ohne im Detail zu klären, was dahintersteckt, in welchem Kontext man sich bewegt.

Wir glauben mit der umfassend angelegten, reflektierenden Arbeitsweise hinreichend deutlich machen zu können, dass wir mit dem Lean-Management einen wirklichen Nachfolge-Kandidaten für die „Wissenschaftliche Betriebsführung“ und den „Fordismus“ als Management-Paradigma präsentieren können. Dieses ermöglicht nicht nur ein breiteres Lean-Verständnis, wie wir es in den Voraufgaben bereits vorgetragen haben. Es ermöglicht auch eine sinnvolle Einordnung in den gesamten Management-Kontext. Was ohne „Lean-Denke“ als lose, weitverstreute Einzelerkenntnisse erscheint, versteckt in Teilfachdisziplinen des Ingenieurswissens, der Betriebswirtschaft, der Soziologie und Psychologie, offenbart sich im Lean-Paradigma als kohärentes und stimmiges Gesamtbild von Einzelheiten. Aus Sicht des Lean-Paradigmas fügen sich seither unverbundene Mosaiksteine zu einem stimmigen Gesamtbild, die nicht die Suche weiterer Steine (Alternativen), sondern die „Bild“-Gestaltung ins Licht des Interesses rückt.

In einer solchen Ordnungsleistung mit einer erkennbaren neuen „Gestalt“ liegt ja eine wesentliche Funktion von Paradigmen. So wird aus *Organisationssicht* der Umgang mit Komplexität zu etwas Normalem, ebenso wie Netzwerke und Teamarbeit als wichtige Gestaltungsformen – bisher alles kontingente Möglichkeiten, die unverbunden gleichrangig neben anderen Möglichkeiten standen.

Auch aus *Führungssicht* lösen sich viele An- und Gegensätze der letzten Jahrzehnte vor dem Hintergrund der Komplexitätshandhabung in großen Unternehmensgebilden in ein ideologie-unverdächtiges „sowohl als auch“ auf, wie z.B. Mensch- und Dialog-orientierter Führungsaspekt im Lernmodus (heute Mentor-Mentee-Beziehung). Auch geht es nicht um Vermeidung, sondern um den Aufbau von organisatorischen Slack-Ressourcen (man höre!), um Veränderungen permanent in Gang halten zu können; um neue Formen geplanten organisatorischen Wandels, die als evolutionär offen verstandener Prozess keinen direkten Durchgriff auf ein gewünschtes Resultat erlauben. So wird jede Lean Transformation zu einem gelassenen, steten Anschieben gegen Widerstände und Veränderungen (Sisyphos als Actionheld!) unter Berücksichtigung einzelner Gestaltungsempfehlungen in den Lean-relevanten Bereichen.

Aber auch Fragen der *Unternehmenskultur* erscheinen in einem neuen Licht: Waren es vor circa drei Jahrzehnten v.a. die Entdeckungen der damals „neuen“ Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor, so steht heute das Bewusstsein um die adäquate Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Ausgewogenheit der Privat/Berufssphäre für ein leistungsförderndes Arrangement zwischen Unternehmen und Mitarbeiter im Vordergrund, weil entsprechende gesellschaftliche Entwicklungen dazu zwingen. (N.B.: Entdeckt wurden die weichen Faktoren ca. fünfzig Jahre früher, aber als Fehlinterpretation dessen, was in den 1970er Jahren ff. in Japan ablief wiederentdeckt.) Insgesamt haben diese – und auch weitere – Entwicklungen und An-

schlussüberlegungen dazu geführt, den Inhalt des Buches in großem Umfang neu zu gestalten.

Die vorliegende dritte Auflage ist vollständig neu bearbeitet, mit erheblichen Kürzungen einerseits und mit nicht unbeträchtlichen thematischen und Umfangserweiterungen andererseits. *Kapitel 1* bis *3* sind inhaltlich weitgehend ähnlich, aber redaktionell überarbeitet und dabei wesentlich gekürzt. Ergänzungen im Sinne von Aktualisierungen und Präzisierungen wurden vorgenommen. *Kapitel 4* ist demgegenüber völlig neu: Es ist unserer (implizit bereits angesprochenen) Einsicht entsprungen, dass man das, was von Anfang an eher vorschnell als Paradigmenwechsel von konventionellem zum Lean Management bezeichnet wurde, auch theoretisch bzw. anhand der Literatur irgendwie nachweisen können müsste. Durch die Argumentationsführung wird die Übertragbarkeitsdebatte, die in den Voraufgaben noch einen breiten Raum einnahm, letztlich gegenstandslos. Sie präsentiert sich vielmehr als ein Teil der evolutionären Beschreibung der einschlägigen Ideengeschichte.

Uns geht es auch vor allem darum, ein breiteres Verständnis zu vermitteln und die in einem engen Verständnis verankerte Produktionsfixierung aufzuheben. Lean heißt noch immer für viele, Gestaltung und Lenkung mithilfe von Lean-Methoden und -Instrumenten, zur Vermeidung von Verschwendung im Kontext des *Shopfloors*. Vor diesem Hintergrund hat man bisher Lean Management-Aktivitäten v. a. der *operativen Managementebene* zugerechnet. Diese Produktionsbereichs-bezogene Zurechnung des Lean-Gedankens hat mit der Entstehungsgeschichte zu tun, ist aber u. E. als Spezial- und nicht als allumfassender Regelfall anzusehen. Die Forderung nach Wertschöpfungsnahe allen Entscheidens widerspricht nicht dem Gedanken der Übertragbarkeit des Lean-Denkens auf *alle betrieblichen Bereiche*.

*Kapitel 5* wurde vollständig neu bearbeitet. Es beschäftigt sich mit dem, was man „*Framing*“ nennen könnte. In den Voraufgaben waren als „konzeptionelle Voraussetzungen“ verschiedene Aspekte angesprochen. Eher den Zufälligkeiten unseres damaligen Erfahrungsstandes geschuldet, wenngleich richtig – aber irgendwie pragmatisch gesetzt und nicht systematisch behandelt. Für praktisches Arbeiten mit dem Thema geht es ja darum, wie man bestimmte neue Aspekte – hier: Lean-Philosophie operationalisiert anhand der Lean-Prinzipien – in einen konkreten organisatorischen Kontext implementiert bekommt und die normativen und strategischen Voraussetzungen so gestaltet, dass eine Lean-Konzeption auch nachhaltig funktionieren kann.

Wir greifen hier auf das anerkannte „Konzept integrierten Management“ der St. Galler Schule als Bezugsrahmen zurück. Er vermag damit die Bausteine systematisch offenzulegen, die ansonsten bei anderen Abhandlungen zum Lean-Thema ad hoc ergänzt werden müssten. Wir haben dabei nicht nur Forschungsergebnisse der „Pfeiffer-Schule“ nach Erscheinen der 2. Auflage verarbeitet, sondern ein breites Spektrum an einschlägiger Literatur zu Organisations-, Führungs- und unterneh-

menskulturellen Fragen sowie Aspekte der Transformation bzw. organisatorischen Wandel.

*Kapitel 6* werden theoretische Erkenntnisse und Erfahrungen, die die Gestaltbarkeit von Organisationseinheiten in verschiedenen Unternehmen nach Lean-Gesichtspunkten an Fallbeispielen in einer thematischen Spannweite aufzeigen. Hier greifen wir auf eigene Erfahrungen zurück. Das Material zu den dargestellten Fallstudien hat Herr Goschy aus seiner langjährigen Führungs- und Beratungserfahrung zur Verfügung gestellt.

Wir meinen, mit der vorliegenden Monografie wohl auch erstmalig eine stimmige Einordnung des Lean-Phänomens in die Unternehmensführung überhaupt vorgelegt zu haben. Die hier vorgelegte Veröffentlichung stellt unseres Wissens den ersten monografisch geschlossenen Versuch hierfür dar. Es wird nicht weniger behauptet als der simple Umstand: Lean Management ist kein wie auch immer ausgestaltetes Rationalisierungs-Konzept, sondern ein Management-Paradigma, das vieles, was seither als gültig gehalten wurde auf den Kopf stellt. Aber wie immer – nicht für immer, sondern nur solange bestimmte Gegebenheiten vorliegen.

Lean Management könnte somit ein Versuch sein, angesichts gegebener Unternehmens-interner und -externer Komplexitätslagen ein adäquates Management-Philosophie-Konzept zu beschreiben, das einerseits die Wirkungen des Massenproduktionsgesetz unter den Bedingungen gestiegener Steuerungskomplexität und andererseits die geforderter Individuallösungen der Kunden ermöglicht; im Grunde das, was Gutenberg und Ellinger mit dem „Dilemma der Ablaufplanung“ bereits sehr früh thematisiert haben – wenngleich auf Produktionsfragen konzentriert. Wir hoffen, mit der vorliegenden Arbeit Anstöße zum Weiterdenken der Lean-Philosophie in der Wissenschaft und zu deren weiteren Verbreitung in der Praxis geben zu können.

Eine theoretisch anspruchsvolle Arbeit im Kontext der eigenen erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit zu schreiben, benötigt viel Ausdauer und Konsequenz. Wie so häufig tut man sich leichter in einem *Autorenteam*. Die Wahl fiel nicht schwer. Mit Dr. Christoph Strubl hatte ich nicht nur einen langjährigen Kollegen und Freund gewinnen können, der nicht nur eine Reihe gemeinsamer einschlägiger Veröffentlichungen und Beratungsprojekte am „Pfeiffer-Lehrstuhl“ bestritt, sondern auch viele der Lean-Gedanken zum Vorteil seines eigenen Unternehmens umsetzen konnte. Seine praktischen Erfahrungen flossen ebenso in die vorliegende Buchveröffentlichung ein, wie des dritten Autors.

Wilhelm Goschy hat als Student ex ovo die „*Lean-Denke*“ in der Pfeiffer-Schule studieren können und in seinen verschiedenen beruflichen Stationen (u. a. Porsche) kennenlernen und in seiner heutigen Vorstandsposition eines sehr anerkannten Beratungsunternehmens zu Fragen der Lean-basierten Unternehmensführung in unzähligen Projekten anwenden können.

Ihm, seinen Kollegen und Mitarbeitern bei der Staufen AG verdanken wir im Wesentlichen das Material zu den anschaulichen Falldarstellungen in Kapitel 6. Auswahl und Präsentation der Erkenntnisse oblagen mir, der ich mit soliden Ausbildungszügen (Ingenieurs- und Betriebswirtschaftsstudium) Hochschullehrer- und Beratungstätigkeit zu verbinden gelernt habe. Insofern erklärt sich auch das Interesse daran, teilweise fast vergessene theoretische Begriffe, Konzepte und Personen in in den Text zu integrieren („graue Informationskästen“) und wieder ins Bewusstsein zu rufen. Sie würden sonst wohl immer tiefer in den Archiven unwiderbringlich verschwinden.

Wir hatten die Gelegenheit, in einer Reihe von Unternehmen mit Lean-Transformationserfahrung vor Ort informieren zu können. Uns schienen die Erfahrungen von Recaro, Voith und SEW besonders berichtenswert. Die *Brose-Arbeitswelt* haben wir als fortschrittliches Konzept, welches zwar individuell entwickelt wurde, sich aber bestens in unser hier vorgelegtes Lean-Verständnis fügt, berücksichtigt. Allen Unternehmen und ihren Vertretern danken wir für die vorbehaltlos gewährte Unterstützung sehr herzlich. Alle hier nicht berücksichtigten Unternehmen, die sich als Lean-Unternehmen fühlen, möchten wir dazu ermutigen, ihre Erfolgsgeschichte an unseren Ausführungen zu spiegeln und uns das Ergebnis zukommen zu lassen.

Es ist schon als ein großer Erfolg zu werten, dass die Arbeit unter der Belastung, denen sich alle Autoren im Berufs- und Privatleben gegenüber sehen, überhaupt fertiggestellt werden konnte. Dafür war nicht zuletzt die Geduld des Verlags, in Person von Herrn Christoph Landgraf sehr entscheidend. Manchmal hilft auch eine diskret vorgetragene Nachfrage nach dem Stand der Dinge, den Veröffentlichungsfortschritt zu sichern.

Meinen Mitautoren sei für die vielen spannenden Diskussionen, den intensiven Erfahrungsaustausch, für die Gespräche in und über Lean-Unternehmen ebenso gedankt wie für die gemeinsamen Aktivitäten bei der Erstellung der vorliegenden Veröffentlichung. Herrn Dr. Diego Steger danken wir sehr herzlich für vielfältige Anregungen, Diskussionen und gewonnenes Erfahrungswissen, welches auch er im Lean-Umfeld in gemeinsamen Beratungsprojekten hat gewinnen können.

Nicht zuletzt schulden wir unserem akademischen Lehrer, Prof. Dr. Werner Pfeiffer, größten Dank nicht nur für konkret gelerntes Sachwissen, sondern für fortwährende Unterstützung auch über seine Emeritierung als Ordinarius hinaus. Ihm widmen wir auch die vorliegende Auflage als Dank dafür, bei ihm gelernt haben zu dürfen, dass es auch auf die hinter den oberflächlichen Erscheinungen zu entdeckenden tieferliegenden Zusammenhänge und Wechselwirkungen ankommt.

Nürnberg, im Dezember 2014

Enno Weiß  
für das Autorenteam

## Vorwort zur 2. Auflage

„Lean Management“ – wir bleiben bei diesem Begriff. In letzter Zeit sind viele Begriffe geboren worden und in Konkurrenz zu „Lean Management“ getreten: „Virtuelle Unternehmung“, „marktorientierte Produktion“, „Fraktale Fabrik“, „Business Reengineering“, „Total Quality Management“, „Soft Management“, „Produktion auf Weltniveau“, „Kaizen“, „Just in Time“, „Focused Factory“ usw., usw. Allen Begriffen ist gemeinsam, daß sie auf eine Veränderung des bisherigen Managementverständnisses verweisen. Unterschiede bestehen allerdings im Umfang, wie weit bzw. tief sie das konventionelle Managementverständnis in Frage stellen, und es bestehen natürlich Unterschiede in der Qualität, in der sie dies tun.

Zweifellos verdanken wir den einzelnen „Gegen-Konzepten“, „Varianten“ und Begriffs-„Neuschöpfungen“ wichtige (punktuelle) Erkenntnisse für ein andersartiges, zeitgemäßeres Verständnis von Management. Wer die Inhalte der verschiedenen Literatur-Beiträge genau vergleicht, sieht jedoch sehr schnell, daß mancher, schon lange bekannte „neue“ Management-Baustein erneut vorgeführt wird. Dabei ist nicht immer das Neuartige erkennbar – weder für den Praktiker noch für den Wissenschaftler.

Indem wir bei dem Begriff „Lean Management“ bleiben, lehnen wir uns nach wie vor an die Wortschöpfung von Krafcik an und erweitern sie gleichzeitig. Krafcik hatte von „lean production“ gesprochen im Gegensatz zu „buffered production“, mit der er die herkömmliche Produktionsweise bezeichnete. Mit unserer Erweiterung wollen wir bewusst demonstrieren, daß der Gültigkeitsbereich des Lean Management-Konzepts, wie wir es verstehen, wesentlich über den Produktionsbereich hinausreicht und für sämtliche Funktionen, Strukturen sowie Prozesse einer Unternehmung bzw. eines ganzen Wertschöpfungsnetzwerks relevant ist. Daß diesbezüglich auch und gerade japanische Unternehmungen aktuell einen großen Nachholbedarf in Sachen „Verschlankung“ des Managements haben, gehört heute wohl nicht mehr in die Kategorie „Geheimnisse“.

Insofern deckt sich unsere Interpretation von Lean Management mit der sog. „japanischen Produktionsweise“ nur bis zu einem bestimmten Umfang und geht insbesondere dort, wo Fragen der Art und Weise von Führung und Organisation unternehmensweit gestellt werden, weit darüber hinaus.

Der Begriff Lean Management eignet sich in idealer Weise, eine neue ganzheitliche, integrierte „Philosophie“ zu vermitteln. Alle anderen genannten Wortschöpfungen heben letztlich nur Partikular-Aspekte hervor; insofern sehen wir im Lean Management auch einen brauchbaren Begriff, alle diese partikularen Konzeptionen und Instrumente zu integrieren. In der sehr ausführlichen Explikation des Begriffs Lean Management wird dies deutlich werden.

Die vorliegende zweite Auflage hat insgesamt an Umfang zugenommen. Sie weist eine Reihe von Änderungen auf. In die vorliegende Auflage sind viele Anregungen eingearbeitet, die wir im Rahmen von Seminaren, Vorträgen, Kooperationsprojekten und Zuschriften erhielten.

Wir haben einige grundlegende Änderungen vorgenommen. Es erschien uns beispielsweise nicht mehr sinnvoll, der Übertragbarkeit des Lean Management-Konzepts auf hiesige Verhältnisse ein eigenes Kapitel zu widmen. Entsprechend wurde die Gliederung umstrukturiert. Die Ausführungen des Kapitels 4 der ersten Auflage sind nun weitgehend in die Kapitel 1 und 4 integriert. Nicht daß die vielerorts vorzufindende Skepsis gegen die Übertragbarkeit völlig verschwunden wäre – viele Kritiker sehen im Lean Management-Konzept noch immer eine typisch japanische Gegebenheit. Doch kann man mehr und mehr beobachten, daß aufgrund der generellen Wettbewerbssituation der letzten Jahre bis heute und des dadurch induzierten Handlungsdrucks die Beschäftigung mit jeglicher Form der Produktivitätserhöhung und damit auch mit den Gedanken und Prinzipien des Lean Managements deutlich gefördert wurde und die Argumente dieser Kritiker immer weniger verfangen. Gerade die von uns festgestellte Resonanz nicht nur in unseren industriellen Kooperationsprojekten zeigt uns, daß die Absicht unseres Buches, die Lean Management-Diskussion von ihrem Japan-Mythos zu entkleiden, nicht ohne Erfolg geblieben ist.

Desweiteren haben wir auch die Ausführungen zur Target Costing-Methode weggelassen, weil dieses beim Erscheinen der 1. Auflage noch recht unbekannte und oft falsch verstandene Konzept einem breiteren interessierten Publikum zugänglich gemacht werden sollte. Mittlerweile gibt es hierzu viele einschlägige Veröffentlichungen. Wir verzichten daher auf die ausführliche Darstellung dieses Instruments und widmen uns stattdessen intensiver den konzeptionellen Ausführungen eines „richtig“ verstandenen Controllings.

Dagegen haben wir die 2. Auflage auch um einige (neue) Ausführungen erweitert. Es handelt sich dabei um Aspekte, die sich in unseren Kooperationsprojekten zum Thema Lean Management als wichtige Problemkreise herauskristallisierten. Sie führten dazu, daß das Kapitel 4 „Konzeptionelle Voraussetzungen für die Umsetzung des Lean Managements“ am stärksten verändert werden mußte.

Völlig neu sind die Darlegungen zur Rolle der elektronischen Datenverarbeitung im Lean-Unternehmen (Abschnitt 4.3). Unsere Beobachtungen zeigen, daß gerade hieran viele geplante Restrukturierungen zu scheitern drohen, weil in Sachen EDV zu zaghaft vorgegangen wird. Die Diskussion um „Downsizing“ wird zwar geführt, aber nicht konsequent genug beherzigt. Man sieht zwar dezentrale EDV-Strukturen als mögliche Alternative, hält aber gleichzeitig an den schon vorhandenen zentralen Strukturen fest. Die Verfasser plädieren hingegen für eine konsequente Dezentralisierung, für die sie gute Gründe geltend machen können.

Überarbeitet wurde auch der Abschnitt zu Entlohnungs- und Anreizsystemen (Abschnitt 4.4). Wir sehen darin einen wesentlichen Stabilisator und Motivator, einen einmal in Gang gekommenen Restrukturierungsprozeß auf Lean Management-Basis im Wege kontinuierlicher Verbesserung permanent optimieren zu können.

Wohlgemerkt: Die Gestaltung des Anreizsystems sollte nie am Anfang, sondern am Ende eines Restrukturierungsprozesses in Richtung Lean Management stehen. Kapitel 3 blieb ebenfalls nicht unverändert. Es wurde neu durchgegliedert und mit zahlreichen Beispielen angereichert. Wir beabsichtigen damit, die hinter dem Lean Management stehenden Prinzipien gliederungstechnisch schon erkennbar zu machen (Vgl. hierzu die Überblicks-Abbildung 3.2) – primär ein didaktisches Ziel. Neu sind weiterhin die Ausführungen zu 3.3.2.3 (Reduktion der Organisations-Komplexität im Unternehmen), wo wir zusätzlich zu der Input- und Outputseite auch die Komplexitätsreduktionsmöglichkeiten in der Organisation diskutieren. Soviel zu den wesentlichen Änderungen der vorliegenden zweiten Auflage.

Insgesamt haben wir die Ausführungen auch hinsichtlich ihrer Lesbarkeit und Verständlichkeit, der Didaktik und neuer Literatur stark überarbeitet. Inzwischen haben wir in zahlreichen Industrie-Kooperationsprojekten nachweisen können, daß die „Prinzipien-Lehre“ des Lean Management, wie sie hier vorgestellt wird, mit großem Erfolg in die Praxis umgesetzt werden kann und nicht zuletzt auch den so zahlreich angebotenen Lean Management-„Rezeptbüchern“ überlegen ist. Wie wir bei der praktischen Umsetzung des Lean Management-Konzepts vorgehen, welche generell übertragbaren Erfahrungen wir gewinnen und welche beachtlichen Ergebnisse in den Unternehmen erzielt werden konnten, werden wir in einer gesonderten, demnächst erscheinenden Monografie niederlegen.

Ein Anliegen ist es uns, an dieser Stelle Dank zu sagen. Zunächst gilt unser Dank Herrn Dipl.-Vw. Bernd Masuch für die hervorragende Zusammenarbeit und die auch in diesem Fall schnelle Drucklegung dieses Buches. Den Herren Dr. Christoph Strubl, Dr. Markus Horneber, Dipl.-Kfm. Matthias Hartmann und Dipl.-Kfm. Thomas Volz möchten wir Dank sagen für die sehr vielen Anregungen. Ebenso gilt unser Dank unseren studentischen Mitarbeitern, den Herren cand. rer. pol. Steffen Wettengl und cand. rer. pol. Alexander Sasse, die uns bei der redaktionellen Arbeit unermüdlich unterstützt haben. Schließlich gebührt unseren Partnern in den zahlreichen Industrie-Kooperationsprojekten, mit denen wir gemeinsam an der Umsetzung des Lean Management-Konzepts arbeiten, nachdrücklicher Dank für wichtige Anregungen und Impulse.

Nürnberg, im Juli 1994

Werner Pfeiffer  
Enno Weiß

# Vorwort zur 1. Auflage

Zwei Gründe haben uns bewogen, diese Veröffentlichung vorzulegen. Einmal ist es die große Resonanz seitens der industriellen Praxis auf unseren Forschungsbericht Nr. 18: „Lean Management. Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgskonzepts auf hiesige Verhältnisse“, die alle unsere Erwartungen weit übertraf. Zum anderen sehen wir bereits jetzt erste Anzeichen, daß das zunächst euphorisch diskutierte Lean Management-Konzept in der Gefahr steht, das Schicksal von „Mode-Erscheinungen“ zu teilen: von Euphorie bis zur Gewöhnung („Alles nichts Neues!“). Eine solche Haltung wird durch die sehr stark interessengefärbten, teilweise polemisch vorgetragenen Meinungsäußerungen zu diesem Thema noch erheblich verstärkt.

Wir hingegen bleiben dabei: Lean Management ist mehr als ein neues Rezept. Es ist eine radikal andere Sichtweise des bei uns üblichen Managements industrieller Prozesse. Wir sehen daher Lean Management als Gegenkonzept zu den auf das Massen-produktions-Denken des Fordismus-Taylorismus zurückgehenden Management-Konzeptionen. Unserer Ansicht nach ist Lean Management kein spezifisch-japanisches Konzept und daher prinzipiell auf hiesige Verhältnisse übertragbar. Dies zu zeigen, ist das Ziel der vorliegenden Arbeit. Wir hoffen, damit den mittlerweile in der Lean Management-Diskussion aufgebauten Japan-Mythos zu entzaubern.

An dieser Stelle dürfen wir auch Dank sagen. Zunächst geht unser Dank an den Erich Schmidt Verlag, an Herrn Dipl.-Vw. Bernd Masuch für das geduldige Warten und die schnelle Drucklegung des Buches. Den Herren Dipl.-Kfm. Matthias Hartmann und Dipl.-Kfm. Markus Horneber schulden wir ganz herzlichen Dank für sehr viele Anregungen und die lobenswerte, hervorragende Unterstützung bei der redaktionellen Arbeit. Für wichtige und kritische Hinweise bei der Durchsicht des Manuskripts danken wir Herrn Dipl.-Kfm. Christoph Strubl. Ein herzliches Dankeschön möchten wir unserem Team studentischer Mitarbeiter für die jederzeit bereitwillige und engagierte Unterstützung aussprechen. Schließlich danken wir allen Diskutanden in einer Vielzahl von Seminaren, Vorträgen und Unternehmergesprächen für viele wichtige Anregungen sowie unseren Partnern in verschiedenen Kooperationsprojekten, die gemeinsam mit uns an der Umsetzung des Lean Management-Konzepts arbeiten.

Nürnberg, im August 1992

Werner Pfeiffer  
Enno Weiß



# Inhaltsübersicht

## **Kapitel 1: Lean Management als Herausforderung – immer noch**

1.1	Lean Management als Phänomen .....	1
1.2	Ziel und Gang der Argumentation .....	5

## **Kapitel 2: Genese industrieller Produktionskonzepte**

2.1	Handwerkliche Produktion .....	11
2.2	Wissenschaftliche Betriebsführung im „Taylor-System“ .....	12
2.3	Henry Fords „neues“ Produktions-System („reiner Fordismus“) .....	16
2.4	„Moderner Fordismus“ („Recent Fordism“) .....	28

## **Kapitel 3: Lean Management – Begriff und Konzept**

3.1	Lean Management als Phänomen – eine „Erfolgsbilanz“ .....	35
3.2	Verständnis von Lean Management .....	50
3.3	Attitüden-Prinzipien .....	54
3.4	Inhaltliche Prinzipien .....	71
3.5	„Fundamentalprinzip“ zur effektiven und effizienten Gestaltung eines Wertschöpfungsnetzwerks ..	163

## **Kapitel 4: Lean Management als ein neues Paradigma**

4.1	Zum Begriff „Paradigma“ .....	173
4.2	„Lean“ als Leitunterscheidung .....	175
4.3	Durch Lean-Denken induziertes Potenzial an Fragen .....	180
4.4	Lean-Instrumentarium zur Operationalisierung des Lean-Denkens .....	193
4.5	Evolutionäre Entwicklung des „Lean-Denkens“ .....	200

## **Kapitel 5: Lean Management und Unternehmensführung**

5.1	Lean Management-Konzept im Modell integrierter Unternehmensführung .....	214
5.2	Veränderungsorientierte Organisation als Voraussetzung im Lean Unternehmen .....	217
5.3	Führung im Lean-Paradigma .....	264
5.4	Unternehmenskultur: Schaffen eines Lern- und leistungsfördernden Arbeitsumfelds .....	337

## **Kapitel 6: Lean-Transformation – Konzept und Erfahrungen**

6.1	„Lean-Transformation“ – konzeptionelle Vorüberlegungen .....	357
6.2	„Lean-Transformation“ als Phasenprozess .....	371
6.3	Lean-Transformations-Erfahrungen in Praxisbeispielen .....	386
6.4	Fallbeispiel 1: „Lean-orientierte“, strategische Werksentwicklungsplanung .....	389
6.5	Fallbeispiel 2: Durch Shopfloor Management („Führung vor Ort“) zu operativer Exzellenz .....	399
6.6	Fallbeispiel 3: „Lean Development“ – Lean Management im Entwicklungsbereich .....	409
6.7	Fallbeispiel 4: Umfassende Lean-Transformation zur „Lean Enterprise“ .....	420
6.8	Fazit aus den Fallbeispielen .....	428

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	431
-----------------------------------	-----

<b>Autoren</b> .....	450
----------------------	-----

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VII
Vorwort zur 3. Auflage.....	VIII
Vorwort zur 2. Auflage.....	XIV
Vorwort zur 1. Auflage.....	XVII
Inhaltsübersicht.....	XVIII
Inhaltsverzeichnis.....	XIX
Abbildungsverzeichnis.....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVI

## Kapitel 1: Lean Management als Herausforderung – immer noch

1.1 Lean Management als Phänomen.....	1
1.2 Ziel und Gang der Argumentation.....	5

## Kapitel 2: Genese industrieller Produktionskonzepte

2.1 Handwerkliche Produktion.....	11
2.2 Wissenschaftliche Betriebsführung im „Taylor-System“.....	12
2.2.1 Tätigkeitenorientierung des Taylor-Systems.....	13
2.2.1 Weiterentwicklung des Taylor-Systems – Gilbreth-Zeitstudien.....	14
2.3 Henry Fords „neues“ Produktions-System („reiner Fordismus“).....	16
2.3.1 Ford als Sozialutopist.....	16
2.3.2 Der ‚Reine Fordismus‘ – Kombination der Arbeitsteilung mit dem Fließprinzip.....	17
2.3.1 Explikation des „reinen Fordismus“.....	22
2.3.3 A.P. Sloans Ergänzungen zum Ford-System.....	27
2.4 ‚Moderner Fordismus‘ (‚Recent Fordism‘).....	28
2.4.1 Explikation des Begriffs ‚Moderner Fordismus‘.....	28
2.4.2 Volvo(ismus) als einseitiger Rationalisierungsansatz.....	30

## Kapitel 3: Lean Management – Begriff und Konzept

3.1 Lean Management als Phänomen – eine „Erfolgsbilanz“.....	35
3.1.1 Kennzahlen des Erfolgs.....	35
3.1.2 Lean Management – eine japanische Erfindung?.....	41
3.1.3 Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.....	44
3.2 Verständnis von Lean Management.....	50
3.2.1 Begriff Lean Management.....	50
3.2.2 Prinzipien zur Explikation Lean Management-Konzepts.....	52
3.3 Attitüden-Prinzipien.....	54
3.3.1 Ganzheitlichkeit.....	55
3.3.2 Prozessorientierung.....	58
3.3.3 Vermeidung von Verschwendung.....	61
3.3.4 Kundenorientierung.....	63
3.3.5 Sachorientierung und Wertorientierung gleichrangig betrachten.....	64
3.3.6 Permanenz und Konsequenz im Denken und Handeln.....	66
3.3.7 Perfektion auch im Kleinen.....	68
3.3.8 Umsetzungsorientierung (bias toward action).....	69
3.4 Inhaltliche Prinzipien.....	71
3.4.1 Perspektivenwechsel vom „Sachvermögen“ zum „Humanvermögen“.....	71
3.4.2 Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette und Beherrschung der Komplexität.....	78
3.4.2.1 Das Modell des Wirtschaftsglobus zur Analyse von Netzwerkstrukturen.....	78
3.4.2.2 Beherrschung der Komplexität auf der Inputseite.....	81
3.4.2.3 Gestaltung der Organisations-Komplexität im Unternehmen.....	100

3.4.2.4	Reduktion der Komplexität auf der Outputseite .....	107
3.4.3	Wertschöpfungsnetzwerk Lieferant-Produzent-Abnehmer als ein lernendes System .....	119
3.4.3.1	Lernkonzeption und Lernprinzipien – ein Überblick .....	120
3.4.3.2	Umkehrung der hoch arbeitsteiligen Organisationsstruktur .....	126
3.4.3.3	Möglichst weitgehende Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen auf diejenigen, die zur direkten Wertschöpfung beitragen .....	128
3.4.3.4	Aktivierung der Mitarbeiter zur intensiven Mitgestaltung an Verbesserungsprozessen .....	133
3.4.3.5	Strikte Umsetzungsorientierung im Sinne eines ‚bias toward action‘ .....	137
3.4.3.6	Optimale aufgabenorientierte Information und Kommunikation .....	138
3.4.3.7	Einrichtung eines effektiven und effizienten Systems zur sofortigen Erkennung von Fehlern, zur Identifizierung der (tieferliegenden) Ursache und zur wirksamen Fehlerbeseitigung .....	140
3.4.3.8	Nutzen der Einrichtung eines lernenden Systems .....	144
3.4.4	Integrierte Betrachtung von Produkt und Produktionsverfahren .....	147
3.4.4.1	Komplementäre Betrachtung von Produkt und Prozess (sachliche Dimension) .....	147
3.4.4.2	Parallelisierung der Produkt- und Prozessentwicklungs-Aktivitäten (zeitliche Dimension) .....	148
3.4.4.3	Organisatorische Integration (soziale Dimension) .....	155
3.4.4.4	Integration durch „Schwergewichts-Produktmanager“ .....	156
3.5	„Fundamentalprinzip“ zur effektiven und effizienten Gestaltung eines Wertschöpfungsnetzwerks .....	163
3.5.1	Aussage des Fundamentalprinzips .....	163
3.5.2	Konsequenzen des Fundamentalprinzips für das Management .....	168
3.5.2.1	Optimaler Einsatz der Managementkapazitäten .....	168
3.5.2.2	Fundamentalprinzip und Systemwirtschaftlichkeit .....	170
 <b>Kapitel 4: Lean Management als ein neues Paradigma</b>		
4.1	Zum Begriff „Paradigma“ .....	173
4.2	„Lean“ als Leitunterscheidung .....	175
4.2.1	Der Beitrag von Krafcik zum „Lean-Denken“ .....	175
4.2.2	Ohnos Idee: wettbewerbsfähig durch Vermeidung von Verschwendung und Kundenwertsteigerung .....	177
4.3	Durch Lean-Denken induziertes Potenzial an Fragen .....	180
4.3.1	Vom Fordismus zum Lean Management .....	180
4.3.1.1	„Fords Principles are still valid“ .....	180
4.3.1.2	„Toyota’s interpretation of pure Fordism“ – Ohnos neu aufgeworfene Fragen .....	181
4.3.2	„Innerer Kern“ des Lean Paradigmas .....	184
4.3.2.1	Kunden(wert)orientierung und Flexibilisierung von Ressourcen .....	185
4.3.2.2	Prozessorientierung, Pull-Prinzip, Kunden-Lieferantenverhältnis .....	190
4.4	Lean-Instrumentarium zur Operationalisierung des Lean-Denkens .....	193
4.4.1	Toyota-Produktionssystem als Referenzpunkt .....	194
4.4.2	Systematisierung von Lean-Instrumenten .....	195
4.5	Evolutionäre Entwicklung des „Lean-Denkens“ .....	200
4.5.1	„The lean idea (still) evolves“: zunehmendes Systemverständnis .....	200
4.5.2	„Diffusionspfade“ des Lean Denkens .....	206
4.5.3	„Lean 2.0“ – Auf dem Weg zu einer Lean Enterprise .....	208
 <b>Kapitel 5: Lean Management und Unternehmensführung</b>		
5.1	Lean Management-Konzept im Modell integrierter Unternehmensführung .....	214
5.2	Veränderungsorientierte Organisation als Voraussetzung im Lean Unternehmen .....	217
5.2.1	Eckpunkte für die organisatorische Strukturierung .....	218
5.2.1.1	Organische Prozessorganisation statt mechanistischer Aufbaustruktur .....	218
5.2.1.2	Soziostruktur statt aufgabengebundener Technostruktur .....	219
5.2.1.3	Organisatorische Konfiguration zwischen Hierarchie und Netzwerk .....	220
5.2.1.4	Spannungsreiche Selbst- und Fremd-Organisation .....	223
5.2.2	Präferenz für „Objektorientierung“ durch organisatorische Segmentierung .....	225
5.2.2.1	Funktionale Organisation als Ausgangspunkt .....	225

5.2.2.2	Zerlegung in strategiefähige Einheiten durch Objektorientierung.....	228
5.2.2.3	Geografische Dislozierung der Wertschöpfung.....	234
5.2.2.4	Gestaltung organisatorischer Netzwerke durch „Fraktal“-Bildung .....	239
5.2.3	„Prozessorientierte Organisation“.....	243
5.2.3.1	„Prozess-Organisation“ – ein neuer Organisationstyp?.....	243
5.2.3.2	„Wertschöpfungszentrierte“-Organisation“.....	244
5.2.3.3	Teams zur engen Vernetzung von Organisationseinheiten .....	247
5.2.4	Integration und Steuerung in „polyzentrischen Organisations-strukturen“.....	253
5.2.4.1	Ordnung durch Selbstbindung an situative Regeln .....	253
5.2.4.2	Unternehmenssteuerung als „Kontextsteuerung“ .....	257
5.2.4.3	Hinweise zur Realisierung des Konzepts der Kontextsteuerung .....	260
5.3	Führung im Lean-Paradigma.....	264
5.3.1	„Veränderungsorientierte“ Führung als Leitidee .....	264
5.3.2	Notwendige Veränderung von Führungs-Kompetenzen .....	268
5.3.2.1	Manager oder Leader – eine viel strapazierte Unterscheidung.....	268
5.3.2.2	Mit kleinen Führungsspannen zurück zu den Menschen und zur Sache .....	271
5.3.2.3	Verschiebung der Führungs-Kompetenzen .....	276
5.3.3	Nachhaltige Entwicklung von Fähigkeiten der Mitarbeiter .....	280
5.3.3.1	Fähigkeitsorientierte Mitarbeiterentwicklung .....	280
5.3.3.2	Systematische Problemlösung als methodisches Rüstzeug .....	285
5.3.3.3	Standardisierung der Kommunikation und des Feedback-Verhaltens .....	291
5.3.3.4	Ohne „Slacks“ geht es nicht – oder: Wer macht die Verbesserungen? .....	298
5.3.4	personenorientierter Führungsprozess und Lernen .....	302
5.3.4.1	Coaching-Konzept als Methodik zur lernorientierten Führung .....	302
5.3.4.2	Mentor/Mentee-Dialog zur Förderung unternehmerischen Verhaltens .....	307
5.3.4.3	Der A3-Report – ein Dokument zur Unterstützung des Mentor-/ Mentee-Dialogs... 310	
5.3.4.4	Nutzen des Coaching-Ansatzes .....	312
5.3.5	„Führung vor Ort“ als Prototyp einer Lean-adäquaten Führung.....	315
5.3.5.1	Begriff, Intention und „Bausteine“.....	316
5.3.5.2	„Ort des Geschehens“.....	319
5.3.5.3	Visualisierung des aktuellen Systemzustands .....	320
5.3.5.4	Regelkommunikation zur Vermeidung von Verschwendung.....	326
5.3.5.5	Nutzenaspekte einer FvO .....	330
5.4	Unternehmenskultur: Schaffen eines Lern- und leistungsfördernden Arbeitsumfelds .....	337
5.4.1	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Die (Wieder-)Entdeckung des Sozialen in der Organisation.....	337
5.4.1.1	Unternehmenskulturdebatte und „Japan-Phänomen“.....	337
5.4.1.2	Unternehmenserfolg und Unternehmenskulturen .....	339
5.4.1.3	Problem der Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen.....	341
5.4.2	Lean Management-adäquate „verpflichtende Unternehmenskultur“ .....	345
5.4.3	Ein Blick in die Praxis: Leistungs- und motivationsfördernde Unternehmenskultur .....	349
5.4.3.1	Das Fallbeispiel Brose .....	349
5.4.3.2	Gründe für die Einführung der „Brose Arbeitswelt“ .....	350
5.4.3.3	Bausteine der „Brose Arbeitswelt“ .....	350
5.4.3.4	Erfahrungen .....	355

## Kapitel 6: Lean-Transformation – Konzept und Erfahrungen

6.1	„Lean-Transformation“ – konzeptionelle Vorüberlegungen .....	357
6.1.1	Lean-Transformation als radikaler Wandlungsprozess .....	357
6.1.2	Lean-Transformation als komplexer Meta-Lern-Prozess.....	363
6.1.3	Stellhebel für eine Lean-Transformation .....	367
6.2	„Lean-Transformation“ als Phasenprozess.....	371
6.2.1	Vorbereitungs- und Startphase einer Lean-Transformation .....	371
6.2.1.1	Kompetenz-Team installieren .....	373
6.2.1.2	Führungskräfte sensibilisieren .....	375
6.2.1.3	Ausgangssituation analysieren .....	376
6.2.1.4	eine Lean-Mission/Vision entwickeln – Der „Lean-Masterplan“ .....	378

6.2.2	„Roll-out“ – Unternehmensweite Lean-Aktivitäten initiieren.....	380
6.2.2.1	Den „Change“ managen .....	380
6.2.2.2	Verbesserungen organisieren.....	382
6.2.2.3	Potenziale erschließen .....	382
6.2.3	Stabilisierung und Nachhaltigkeit .....	385
6.2.3.1	„Führung vor Ort“ installieren .....	385
6.2.3.2	Lean-Audit .....	385
6.3	Lean-Transformations-Erfahrungen in Praxisbeispielen .....	386
6.4	Fallbeispiel 1: „Lean-orientierte“, strategische Werksentwicklungsplanung .....	389
6.4.1	Ausgangssituation und Problem.....	389
6.4.2	Vorgehensweise und Instrumente .....	390
6.4.2.1	Möglichkeiten aufzeigen .....	390
6.4.2.2	Grobplanung.....	391
6.4.2.3	Feinplanung .....	392
6.4.2.4	Umsetzung.....	394
6.4.3	Ergebnis .....	396
6.5	Fallbeispiel 2: Durch Shopfloor Management („Führung vor Ort“) zu operativer Exzellenz .....	399
6.5.1	Ausgangssituation und Problem.....	399
6.5.2	Vorgehensweise und Instrumentarium .....	400
6.5.2.1	Transformationsphasen eines Shopfloor Managements .....	400
6.5.2.2	Vorbereitungsaktivitäten für ein Shopfloor Management .....	402
6.5.2.3	Intensive Kommunikation, z. B. Frühbesprechung .....	404
6.5.2.4	Permanente Problemlösung im Shopfloor Management .....	405
6.5.2.5	Führungsleistung durch Coaching .....	406
6.5.3	Ergebnis .....	407
6.6	Fallbeispiel 3: „Lean Development“ – Lean Management im Entwicklungsbereich .....	409
6.6.1	Ausgangssituation und Problem.....	409
6.6.2	Vorgehensweise und Instrumente .....	410
6.6.2.1	Leitidee einer Lean-basierten Entwicklung.....	410
6.6.2.2	Masterplan erarbeiten .....	412
6.6.2.3	Entwicklungsstrategie erarbeiten.....	413
6.6.2.4	Entwicklungsorganisation ausrichten .....	415
6.6.2.5	Projektmanagement als „Führung vor Ort-System“ konzipieren .....	415
6.6.2.6	Führungssystem – Kaskadierende, abgestimmte Führung .....	417
6.6.3	Ergebnis .....	419
6.7	Fallbeispiel 4: Umfassende Lean-Transformation zur „Lean Enterprise“ .....	420
6.7.1	Ausgangssituation und Problem.....	420
6.7.2	Vorgehensweise und Instrumente .....	421
6.7.2.1	Vorbereitung.....	421
6.7.2.2	Quick checks .....	423
6.7.2.3	Pilotprojekte / Lighthouse .....	425
6.7.2.4	Nachhaltigkeit .....	426
6.7.3	Ergebnis .....	427
6.8	Fazit aus den Fallbeispielen .....	428
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>431</b>
	<b>Autoren.....</b>	<b>450</b>