

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	15
<b>1. Eine Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmsethik .....</b>	<b>19</b>
1.1 Ethik - Eine kurze Einführung in die Begriffswelt .....	20
1.1.1 Der Moralbegriff .....	20
1.1.2 Der Ethikbegriff .....	21
1.1.3 Teleologische Ethik .....	22
1.1.4 Deontologische Ethik .....	25
1.1.5 Kommunikative Ethik .....	26
1.2 Wirtschaftsethik .....	28
1.2.1 Der Begriff der Wirtschaftsethik .....	28
1.2.2 Das Zwei-Welten-Modell von Wirtschaftstheorie und Wirtschaftsethik .....	30
1.2.3 Ansätze einer Wirtschaftsethik .....	33
1.2.4 Zukünftige Aufgaben einer modernen Wirtschaftsethik .....	35
1.3 Unternehmensethik .....	38
1.3.1 Das unternehmsethische Grundproblem .....	39
1.3.2 Korrektive Unternehmensethik .....	40
1.3.3 Integriative Unternehmensethik .....	42
<b>2. Taylor, Ford und die Arbeitsteilung .....</b>	<b>51</b>
2.1 Der Taylorismus .....	51
2.1.1 Die »Wissenschaftliche Betriebsführung« und ihr Zusammenhang mit dem Lean Management .....	51
2.1.2 Kurzer geschichtlicher Rückblick .....	54

2.1.3 Die Grundsätze der »Wissenschaftlichen Betriebsführung« .....	55
2.1.4 Die Einführung des Taylorsystems und seine Widerstände .....	62
2.2 Der Fordismus .....	66
2.3 Löhne bei Taylor und Ford .....	72
<b>3. Das Lean Management Konzept .....</b>	<b>79</b>
3.1 Die Ursprünge des Lean Managements .....	79
3.2 Der Begriff des Lean Managements .....	84
3.3 Bestandteile des Lean Management Konzeptes .....	88
3.3.1 Die fünf Leitgedanken des Lean Managements	89
3.3.1.1 Das Proaktive Denken .....	90
3.3.1.2 Das Sensitive Denken .....	94
3.3.1.3 Das Ganzheitliche Denken .....	95
3.3.1.4 Das Potentialdenken .....	98
3.3.1.5 Das Ökonomische Denken .....	99
3.3.2 Die zehn Arbeitsprinzipien des Lean Managements	100
3.3.2.1 Die Gruppenarbeit .....	101
3.3.2.2 Eigenverantwortung .....	108
3.3.2.3 Feedback .....	111
3.3.2.4 Kundenorientierung .....	115
3.3.2.5 Wertschöpfung hat Priorität .....	116
3.3.2.6 Standardisierung .....	118
3.3.2.7 Ständige Verbesserung .....	119
3.3.2.8 Sofortige Fehlerabstellung an der Wurzel .....	120
3.3.2.9 Vorausdenken, Vorausplanen .....	121
3.3.2.10 Kleine beherrschte Schritte .....	122

3.3.3 Die sechs Grundstrategien des Lean Managements	122
3.3.3.1 Simultaneous Engineering	124
3.3.3.2 Kontinuierlicher Materialfluß (Just-In-Time)	126
3.3.3.3 Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management)	129
3.3.3.4 Proaktives Marketing	132
3.3.3.5 Strategischer Kapitaleinsatz	135
3.3.3.6 Humanisierung des Unternehmens	136
3.3.4 Ein Rückblick auf die Konzeptbestandteile	139
3.4 Der Mythos Japan	140
3.4.1 Das wahre Märchen der Unkündbarkeit des japanischen Mitarbeiters	141
3.4.2 Der Entscheidungsprozeß in Japan	142
3.4.3 Das vermeintliche Wissen um kulturelle Unterschiede	144
<b>4. Normative Kriterien zur Beurteilung des Lean Managements</b>	<b>145</b>
4.1 Das Recht auf Freiheit	147
4.2 Der praktische Diskurs	149
4.3 Der Arbeitszusammenhang	154
4.4 Die Sozialverträglichkeit der Konzeptrealisierung	160
4.5 Die Bewertungskriterien im Überblick	167

<b>5. Beurteilung des Lean Management Konzeptes mit Hilfe normativer Kriterien .....</b>	<b>169</b>
5.1 Der Diskurs im Lean Management .....	172
5.1.1 Der Stellenwert des Arguments .....	173
5.1.2 Der Einbezug von Betroffenen in den Entscheidungsprozeß .....	175
5.1.3 Legitimierung, Verantwortung und Überprüfung der Entscheidungsträger .....	178
5.1.4 Zusammenfassung der Überlegungen zum Diskurs .....	181
5.2 Das Ende der Arbeitsteilung oder ein »leaner« Neubeginn	182
5.2.1 Das Ende der tayloristischen Arbeitsteilung .....	186
5.2.1.1 Keine Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters .....	189
5.2.1.2 Aufhebung der Trennung von Planung und Ausführung .....	190
5.2.1.3 Kein Anspruch der Leitung auf ein Wissensmonopol .....	193
5.2.2 Die Verantwortung des Handelnden .....	196
5.2.2.1 »Flache« Hierarchien .....	196
5.2.2.2 Verantwortung für die eigene Arbeit	197
5.2.2.3 Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette .....	199
5.2.3 Das Subjekt »Mensch« oder mit dem Lean Management in die moderne Sklaverei? .....	200
5.2.4 Der Systemgedanke als Arbeitsteilungsgarant	202
5.2.5 Veränderungen der Löhne und Gehälter als ein Nebeneffekt des Lean Managements .....	206
5.3 Die Sozialverträglichkeit des Lean Managements .....	207
5.3.1 Die Bedürfnisse des Mitarbeiters im Lean Management .....	208

5.3.2 Der fehlende Diskurs über die Tragfähigkeit des Konzeptes .....	209
5.3.3 Unternehmerische Mitverantwortung für soziale Folgen .....	213
5.4 Zusammenfassende Beurteilung .....	215
<b>6. Erwerbslosigkeit als Folge des Lean Managements und Lösungsansätze .....</b>	<b>217</b>
6.1 Erwerbslosigkeit und die Suche nach »Vollbeschäftigung« .....	219
6.2 Die Utopie von der Dienstleistungsgesellschaft .....	222
6.3 Lösungsansätze zur Erwerbslosigkeit .....	225
6.3.1 Gesellschaftliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Erwerbslosigkeit .....	226
6.3.2 Staatliche Möglichkeiten zur Bewältigung der Erwerbslosigkeit .....	233
6.3.3 Aufgaben der Unternehmen, der Gewerkschaften und der Betroffenen bei der Bewältigung der Erwerbslosigkeit .....	237
6.3.3.1 Die unternehmerische Mitverantwortung	237
6.3.3.2 Die gewerkschaftliche Mitverantwortung	241
6.3.3.3 Die Mitverantwortung der Betroffenen	243
6.4 Die Erwerbslosigkeit und das Lean Management .....	244
<b>7. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>245</b>
Nachwort und Dank in eigener Sache .....	249
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>251</b>

# Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Die Zwei-Welten-Konzeption von Wirtschaftstheorie und Ethik .....	32
Abbildung 2: Zweidimensionale Managementkonzeption .....	45
Abbildung 3: Ökonomie des Dialogs .....	47
Abbildung 4: Unternehmerische Handlungsebenen .....	49
Abbildung 5: Die 5 Leitgedanken des Lean Managements .....	90
Abbildung 6: Prozeßorientiertes versus ergebnisorientiertes Handeln .....	93
Abbildung 7: Die 10 Arbeitsprinzipien des Lean Managements	101
Abbildung 8: Gruppenautonomie .....	105
Abbildung 9: Gruppenarbeit im Lean Management .....	107
Abbildung 10: Feedbackregeln .....	114
Abbildung 11: Die 6 Grundstrategien des Lean Managements	123
Abbildung 12: Gesellschaftliche Auswirkungen vom Lean Management .....	218
Abbildung 13: Einflußfaktoren auf die Beschäftigungsentwick- lung durch gesellschaftliche Veränderungen	228
Abbildung 14: Einflußfaktoren auf die Beschäftigungsentwick- lung durch unternehmerische Veränderungen	239