

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
-----------------------------	------

Kapitel I Ausgangslage, Problemaufriß und Frage- stellung der Arbeit

.....	01
1. Lean-Production - Lean-Management- zur Entwicklung der Fachdiskussion und ihrem Stand heute	02
1. 1. "Lean" - Ursprünge und erste Reaktionen	02
1. 2. Zur Diskussionsentwicklung im quantitativen Sinn	04
1. 3. Zum inhaltlichen Diskussionsverlauf und dessen Stand heute	08
2. Problemstellung, Anspruch und Aufbau der Arbeit	12
3. Zur theoretischen Fundierung	16

Kapitel II Hintergrund der Diskussion und Bezugsrahmen

.....	19
1. Das Unternehmen im zunehmenden Spannungsgefüge	20
2. Das "Stakeholder-Management-Modell" im Grundriß	27
2.1. Ursprünge und Kernaussagen	27
2.2. "Stakeholder" - zur begrifflichen Präzisierung und Identifikation relevanter Anspruchsgruppen	31
2.3. Das anspruchgruppenorientierte Zielsystem einer Organisation (ein Entwurf)	41
2.3.1. Anforderungen an die Konzeption der Organisation zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit	41
2.3.2. Ansprüche der Kapitalgeber im Grundriß	48
2.3.3. Zu möglichen Erwartungshaltungen des Top-Management	49
2.3.3.1. Das Management als Exekutivorgan	50
2.3.3.2. Ansprüche des Top-Management als Mitarbeiter	51

2.3.3.3. Das Top-Management als Eigentümer	52
2.3.4. Zentrale Ansprüche der "Stakeholder" "Mitarbeiter"	52
2.3.5. Zu Erwartungshaltungen der Kunden	55
2.3.6. Die Lieferanten und ihre möglichen Erwartungshaltungen	57
2.3.7. Mögliche Ansprüche des Staates	58
2.3.8. Zur Erwartungshaltung der Öffentlichkeit	59
2.4. Das Anspruchsgruppenverständnis und seine Konkretisierung im Unternehmen - ein integrierter Modellentwurf	64
2.4.1. Grundlegendes	64
2.4.2. Das "Drei Schichtenmodell" als strukturelle Grundlage	65
2.4.2.1. Die normative Managementebene als richtungsweisender Sinnkern	66
2.4.2.2. Zur strategischen Manifestationsebene des "Stakeholder"-Konzeptes	72
2.4.2.3. Zur operativen Dimension	72
3. Kurzfazit und kritische Reflexion	74

Kapitel III **Lean-Management - eine Konzeptanalyse**

.....	77
1. Die MIT-Studie als Ausgangspunkt der "Lean-Diskussion"	78
2. Lean-Management - begriffliche Divergenzen und deren Präzisierung in dieser Arbeit	83
3. Lean-Management - eine integrierte Konzeptanalyse	88
3.1. Zum Grundriß des "Lean-Konzepts" (eine Skizze)	88
3.2. Das Konzept im Detail	92
3.2.1. Lean-Management und Aussagen der strategischen Manifestationsebene zur Handhabung der externen Komplexität	92
3.2.1.1. Die marktorientierten Zielsetzungen und ihre Konkretisierung im "schlanken Management"	93
3.2.1.2. Das besondere Kundenverständnis und seine Funktionalität	96
3.2.1.3. Unterstützende Handlungsrichtlinien - die Attitüdenprinzipien	98

3.2.2. Zu strategischen Maßnahmen des "schlanken" Modells im Umgang mit der Binnenkomplexität	101
3.2.2.1. "Lean-Management und die strategische Ebene der individuellen-sozialen-technischen und ökonomischen (ISTO-) Integration	101
3.2.2.2. Die Gestaltung der Beziehungsebenen zu den Mitsystemen	106
3.2.3. Lean-Management und strategische Maßnahmen im Umgang mit der zunehmenden Dynamik	108
3.2.4. Zur operativen Manifestationsebene des Ansatzes	109
3.2.4.1. Die Produktionsprogrammplanung und Arbeitsplatzgestaltung im "schlanken" Managementverständnis	109
3.2.4.2. Zum prinzipiellen Aufbau des KANBAN-Systems	112
3.2.4.3. KAIZEN-Instrumente	113
3.2.4.4. "Shikake"-Funktionen zur Verdeutlichung der ISTO-Integrationsdynamiken	115
3.2.5. Aussagen über die normative Dimension im Lean-Konzept (Schlußfolgerungen)	116
3.2.5.1. Zu den basalen Werthaltungen	116
3.2.5.2. Das Menschenbild im Lean-Management	118
3.2.5.3. Zu den handlungsleitenden Richtlinien im Konzept	119
3.2.5.4. Zum Organisationsverständnis	120
3.2.5.5. Die zentralen Anspruchsgruppen im Modell	121
4. Kurzfazit	123

Kapitel IV

Ausgewählte Diskussionsfelder zur kritischen Reflexion

.....	125
1. Organisationstheoretische Gestaltungsprinzipien und deren Entsprechen im "schlanken" Management	126
1.1. Lean-Management und die Frage der Rekursivität	126
1.1.1. Zur Rekursivität im Kontext zu externen Systemen	126
1.1.2. Systeminterne Rekursivitäten des "schlanken" Führungsansatzes	128

1.2.	Lean-Management und das Autonomieprinzip	130
1.3.	Überlegungen zur organisationalen Viabilität im Modell	132
1.3.1.	Lean-Management und konzeptimmanente Leistungsreserven	132
1.3.2.	Mögliche Folgen der "leanspezifischen" Redundanzverteilung auf Strukturentwicklungsfähigkeit, strukturelle Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Systems	137
1.3.2.1.	Auswirkungen der "schlanken" Gestaltung unternehmensinterner Struk- turen auf Flexibilitätspotentiale der Gruppen- und individuellen Ebene	137
1.3.2.2.	Zur Strukturflexibilität in bezug auf die enge Kooperation zwischen "Lean-"Unternehmen (Out-Sourcing)	140
1.3.3.	Das "schlanke" Management und mögliche Auswirkungen auf die Lern- und Innovationspotentiale der Organisation	142
1.3.4.	Redundanzen im Modell und deren Folgen für die Informations- verarbeitung und Kommunikationsfähigkeit des Systems	145
1.4.	Einige kritische Gedanken zur Zielausrichtung des "schlanken" Führungsansatzes	146
1.4.1.	Überlegungen zu einer uneingeschränkten Kundenorientierung	146
1.4.2.	Zur angestrebten Markt dominanz, dem Anspruch einer permanenten Steigerung der Produktvielfalt und der damit zusammenhängenden Dynamisierung	147
1.4.3.	Problemfelder der permanenten Optimierung systeminterner Abläufe	152
1.5.	Das "schlanke" Führungsverständnis und die notwendigen gesellschaftlichen, politischen, infrastrukturellen etc. Voraussetzungen	153
2.	Lean-Management und mögliche Auswirkungen des Ansatzes auf die Ansprüche der Kapitalgeber	156
3.	Das Top-Management und dessen Position im "schlanken" Führungsmodell.....	158
3.1.	Der Ansatz und die Führungsebene als Exekutivorgan	158
3.2.	Die Mitarbeiteransprüche des Top-Management und diesbezügliche Aussagen im Lean-Konzept	159
3.3.	Erwartungen des Top-Management als Eigentümer und das "leane" Führungsverständnis	160

4. Zum Ausmaß der Erfüllung möglicher Mitarbeiteransprüche im "schlanken" Management	161
4.1. Lean-Management und Fragen zur Existenzsicherung der Mitarbeiter	163
4.1.1. Fragen zur gesundheitlichen Komponente	164
4.1.2. Lean-Management und Arbeitsbedingungen	165
4.2. Zur langfristigen Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Finanzierung des Lebensunterhaltes	166
4.3. Lean-Management und die Selbstverwirklichungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Modell	169
4.3.1. Zur zeitlichen und strukturellen Mitarbeitersouveränität im Ansatz	169
4.3.2. Zu Aus- und Weiterbildungs- bzw. Qualifikationsmöglichkeiten im System	171
4.3.3. Aufstiegsmöglichkeiten im Modell	171
4.3.4. Das "schlanke" Führungskonzept und die Gestaltung sozialer Beziehungen	172
5. Das Ausmaß der Erfüllung kundenbezogener Interessenfelder im "schlanken" Führungsmodell	178
6. Mögliche Auswirkungen des "leanen" Führungsansatzes auf Ansprüche der Lieferanten	180
7. Lean-Management und ausgewählte Diskussionsfelder zur Erfüllung staatlicher Ansprüche	185
7.1. Lean-Management und sozialpolitische Erwartungen	185
7.2. "Schlanke" Führung - Wettbewerbspolitik und finanzpolitische Fragen	186
7.3. Lean-Management und volkswirtschaftliche Ansprüche	187
7.3.1. "Zu möglichen Auswirkungen des Ansatzes auf den Arbeitsmarkt	187
7.3.2. Zu Fragen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit "schlanker" Organisationen - Überlegungen zum mikroökonomischen Beitrag	190
8. Lean-Management und die Öffentlichkeit	193
8.1. Das "schlanke" Führungsverständnis und das Ausmaß der Bereitschaft zu freiwilligen sozialen, ökologischen etc. Leistungen zur Förderung des Gemeinwohls	193
8.2. Zur Erfüllung des Informationsanspruchs der Öffentlichkeit	194
8.3. Die Einhaltung gesellschaftlicher Werte und Moralvorstellungen und das "schlanke" Führungsverständnis	194

9. Zusammenfassung und Kurzfazit	197
---	------------

Kapitel V
Überlegungen zum "Nährboden" der "Lean"-Diskussion:
das Alte und das Neue im Management

.....	201
1. Die besondere Viabilität der "Lean-Management"-Diskussion - ein Erklärungsversuch	204
1.1. Zur interpretativen Viabilität "leanen" Managements	204
1.2. Überlegungen zur normativen Anschlußfähigkeit	207
1.3. Lean-Management und Fragen zur politischen Anschlußfähigkeit.....	208
1.4. Zur ökonomischen Viabilität "schlanken" Managements	209
1.5. Das Konzept und seine psychische Anschlußfähigkeit	209
2. Das "schlanke" Führungsmodell - die Moden und Mythen im Management	213
2.1. Vom Alten des Neuen und vom Neuen des Alten	213
2.2. Lean-Management - eine Mode oder doch mehr?	215
Literaturverzeichnis	221
Anhang	269

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wer oder was soll alles "lean" werden	08
Abb. 2	Aufbau der Arbeit	15
Abb. 3	Die Unternehmung im Spannungsgefüge dreier zentraler Strömungen.....	21
Abb. 4	Verschiedene Faktoren zunehmender externer Komplexität und Binnenkomplexität als Herausforderung unternehmerischer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit.....	22
Abb. 5	Ideengeschichtliche Wurzeln und Verbreitung des „Stakeholder“- Konzept	28
Abb. 6	Klassifikation relevanter Stakeholder nach <i>Freeman</i>	33
Abb. 7	"Stakeholder-Schichten"	34
Abb. 8	Auszug über unterschiedliche "Stakeholder-Listen" in der Literatur	37
Abb. 9	Der soziale "Interessenausschnitt" einer Organisation	38
Abb. 10	Auflistung möglicher Erwartungen einer Organisation von ihrer Umwelt	47
Abb. 11	Zusammenfassender Überblick über Anspruchsfelder potentieller "Stakeholder"	62
Abb. 12	Das "drei Schichtenmodell" einer integrierten Managementkonzeption	66
Abb. 13	Das managementphilosophische Fünfeck - die sinnvermittelnden Kernfaktoren	69
Abb. 14	Beispiel einer Realisierung von Werten anhand der Personalpolitik bei <i>BMW</i>	73
Abb. 15	Ein spezifisches Charakteristikum der Lean-Konzeption: die Wertschöpfungskette	90
Abb. 16	Lean-Management im Kontext zum unternehmerischen Spannungsdreieck	92
Abb. 17	Das Spannungsfeld der Markt-Anforderungsraute nach "Lean- Ansichten" in Anlehnung an die Elemente des " <i>Magischen Dreiecks</i> "	93
Abb. 18	Das Netzwerk der Attitüdenprinzipien	98
Abb. 19	Lean-Management - Mitarbeiter-Anforderungsprofil	101
Abb. 20	Lean-Management - Führungskräfte-Anforderungsprofil	102
Abb. 21	Die Fokussierung individueller Ansprüche und Interessen auf Unternehmensziele	103
Abb. 22	Werkstattlayout bei Taktzeit 1 Minute und 8 Mitarbeitern	111

Abb. 23	Werkstattlayout bei Taktzeit 1,2 Minuten und 5 Mitarbeitern	111
Abb. 24	Checkliste zur Vermeidung von Verschwendung, Überlastung und/oder Abweichung	113
Abb. 25	Fragen zum Erkennen und Analysieren von Problemen	114
Abb. 26	Ansehen der "schlanken" Organisationen in Japan	175
Abb. 27	Imageuntersuchung der japanischen Automobilindustrie	176
Abb. 28	Netzwerk zentraler Viabilitätsfaktoren einer Diskussion	203
Abb. 29	Managementmoden - Untersuchungsergebnisse	216