

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	6
2 Das Unternehmen als Organisation	9
2.1 Unternehmertum im Kontext der Organisationslehren	9
2.2 Das 3-Schichtenmodell der Unternehmung	14
2.2.1 Die drei Ebenen	16
2.2.2 Die Ebenen im Zusammenhang	17
2.3 Hintergrund: Knorr-Bremse AG	18
3 Das Unternehmertum im Unternehmen	21
3.1 Die Notwendigkeit des Wandels	21
3.1.1 Scientific Management oder Taylorismus	23
3.1.2 Internes (kollektives) Unternehmertum	26
3.1.3 Vom Taylorismus zum kollektiven Unternehmertum	28
3.1.4 Die Bedeutung dieses Wandels für das dynamische Unternehmen	31
3.2 Fazit für das Unternehmen	36

4	Organisation und Philosophie des Produktionsprozesses	45
4.1	Geschichte der Produktionsmethoden	45
4.2	Alternativen zur Massenproduktion	47
4.2.1	Andere Fertigungsmethoden: eine Übersicht	47
4.2.2	Lean Production und Business Reengineering	48
4.2.3	Lean Production: Das Toyota Produktionssystem (TPS)	52
4.3	Das Knorr-Bremse Produktionssystem (KPS)	54
4.3.1	Qualifizierte und Zielorientierte Mitarbeiter	56
4.3.2	Sichere Prozesse und Produkte	57
4.3.3	Produktion im Fluss	57
4.3.4	Verschwendung eliminieren	58
4.3.5	Eine kritische Betrachtung	59
4.4	Die Methode 5S	62
5	Mitunternehmertum und 5S (KPS)	67
5.1	5S und KPS	67
5.1.1	5S als Teil von KPS	67
5.1.2	5S als Tor zum KPS bei Frenos	70
5.1.3	Die drei Ebenen von 5S und KPS	72
5.1.4	5S bringt die Philosophie und Kultur des KPS	75
5.2	5S (KPS) und Mitunternehmertum	76
5.2.1	Empowerment durch 5S (KPS)	76
5.2.2	Commitment durch 5S (KPS)	81
5.2.3	Bewusstseinswandel durch 5S (KPS)	85
5.3	Fazit und Umsetzung	86

6	Einführung von 5S bei Frenos	89
6.1	Die Unternehmenskultur bei Frenos vor der 5S-Einführung . . .	89
6.2	Einführung von 5S bei Frenos	98
6.2.1	5S bei der Knorr-Bremse	99
6.2.2	Ausgangslage	101
6.2.3	Zielsetzung	104
6.2.4	Vorgehensweise	105
6.2.5	Unterstützung der Geschäftsführung	108
6.3	Die Akzeptanz von 5S beim Mitarbeiter	109
6.3.1	Argumente, Probleme und Gefahren: Empowerment . . .	110
6.3.2	Argumente, Probleme und Gefahren: Commitment . . .	114
6.3.3	Argumente, Probleme und Gefahren: Eigene Einsicht . . .	117
6.3.4	Fazit: 5S als Führungsaufgabe?	119
6.4	Ergebnisse	121
6.4.1	Die Unternehmenskultur bei Frenos nach der 5S-Einführung	121
6.4.2	Erfolg von 5S (quantitativ)	125
6.4.3	Erfolg von 5S in Bezug auf den Kulturwandel	127
7	Schlusswort	131
A	Besondere Vorkommnisse und Meilensteine	135
	Literaturverzeichnis	148