

Sophie Gulich

**Die Kata von Toyota. Ein
Managementsystem zur Schaffung einer
Kultur der Verbesserung?**

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2016 GRIN Verlag
ISBN: 9783668767959

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/434910>

Sophie Gulich

Die Kata von Toyota. Ein Managementsystem zur Schaffung einer Kultur der Verbesserung?

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Masterarbeit

Verfasserin:

Sophie Gulich

Titel:

**Die Kata von Toyota – Ein Managementsystem zur
Schaffung einer Kultur der Verbesserung?**

Abgabedatum:

01. März 2016

Studiengang: Innovations- und Change-Management M. A.

Semester: 5. Fachsemester

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit bei geschlechtsspezifischen Begriffen (z. B. MitarbeiterInnen) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die im Dokument verwendete Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Die Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Gliederung der Arbeit	6
2 Lean Management	7
2.1 Lean Historie	7
2.2 Die fünf Lean Prinzipien	11
2.3 KAIZEN – Basis für den Erfolg aller Lean Aktivitäten.....	14
2.4 Zwischenfazit	20
3 Lean Kultur – Toyotas Erfolgsfaktor: das Produktionssystem	21
3.1 Die (Lean) Unternehmenskultur	22
3.2 Toyotas Unternehmenskultur: fünf zentrale Prinzipien.....	31
3.3 Das Toyota Produktionssystem und die Kultur	36
3.4 Zwischenfazit	44
4 Die Kata von Toyota	45
4.1 Die Verbesserungs-Kata – Wie sich Toyota kontinuierlich verbessert	47
4.2 Die Coaching-Kata – Wie Toyota seinen Mitarbeitern die Verbesserungs-Kata beibringt	59

4.3 Transfer – Anwendung der Toyota-Kata in anderen Unternehmen.....	67
4.4 Entwicklung neuer Verhaltensweisen – Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	76
4.5 Zwischenfazit	79
5 Zusammenfassung und Ausblick	80
Bibliografie	83
Anhang	90
Anlage A: KAIZEN und Innovation	90

Abkürzungsverzeichnis

GM	General Motors
JIT	Just-in-Time
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PDCA	Planen-Durchführen-Überprüfen-Agieren
QC	Quality Circle
SDCA	Standardisieren-Durchführen-Überprüfen-Agieren
Shopfloor	Ort der Wertschöpfung
TPM	Total Productive Maintenance
TPS	Toyota Produktionssystem
TQC	Total Quality Control
TPM	Total Productive Maintenance
ZZ	Ziel-Zustand

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	<i>Seite</i>
Abbildung 1: Die fünf grundlegenden Lean Prinzipien	11
Abbildung 2: Interaktion von PDCA- und SDCA-Zyklus	16
Abbildung 3: Der KAIZEN-Schirm	17
Abbildung 4: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur	23
Abbildung 5: Die Bestandteile der Lean Kultur.....	29
Abbildung 6: Der Toyota Way	32
Abbildung 7: Größte Automobilhersteller weltweit nach ausgelieferten Fahrzeugen im Jahr 2014 (in Millionen).....	37
Abbildung 8: Das Toyota Produktionssystem	40
Abbildung 9: Toyota im Vergleich zum westlichen Management	46
Abbildung 10: Die Toyota Produktionsvision.....	47
Abbildung 11: Die Verbesserungs-Kata im Überblick	49
Abbildung 12: Die Abfolge und Phasen der Verbesserungs-Kata.....	53
Abbildung 13: Die Erweiterung der Wissensgrenze mittels der Kata	57
Abbildung 14: Wie Toyota auf einen Ziel-Zustand hinarbeitet.....	58
Abbildung 15: Prozessverbesserungsorte in einer Toyota Fabrik.....	61
Abbildung 16: Der Toyota Mentor/Mentee-Dialog im Überblick	64
Abbildung 17: Ein Modell, um die Organisationskultur zu ändern	69
Abbildung 18: Die Anwendung der Verbesserungs-Kata auf allen Ebenen	70
Abbildung 19: Justierung des Coachings.....	71
Abbildung 20: Erfolgserlebnisse entlang der Verbesserungs-Kata	73
Abbildung 21: Vorgehen für die Implementierung der Kata	75
Abbildung 22: KAIZEN und Innovation.....	90
 Tabelle 1: Mitarbeitereffizienz in der Automobilindustrie	 38

1 Einleitung

Das Toyota-Prinzip begeistert seit über fünfzig Jahren die Managementwelt, weil es das richtungsweisende Unternehmen¹ ist, wenn es um Kundennähe, verbesserungsorientiertes Management und überlegene Ergebnisse geht. Doch kaum ein Unternehmen konnte bisher an die Erfolge von Toyota anknüpfen. Die Ursache ist, dass bei der Adaption des Toyota-Systems die Unternehmen meist nur die einzelnen Methoden kopieren. Diese bringen zunächst partielle Verbesserungen, jedoch bleibt meist der langfristige Erfolg aus.² Das wirft die Frage auf, was das Erfolgsgeheimnis von Toyota ist?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, setzt sich die vorliegende Arbeit mit der Problemstellung „*Die Kata von Toyota – Ein Managementsystem zur Schaffung einer Kultur der Verbesserung?*“ auseinander. Zur Eingrenzung der Problemstellung dieser Arbeit soll im Folgenden die Ausgangssituation kurz und prägnant dargestellt werden (1.1). Daran anschließend folgt die Vorstellung der Zielsetzung und der drei Forschungsfragen (1.2). Abschließend wird die Gliederung der Arbeit dargestellt (1.3).

1.1 Die Ausgangssituation

Konfrontiert mit dem stetigen Wandel der Märkte und der Gesellschaft, sind Unternehmen gezwungen, kontinuierlich ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse weiterzuentwickeln. Die Anforderungen machen Veränderungen im Unternehmen unerlässlich und bringen dabei meist Führungskräfte vielfach an ihre Belastungsgrenzen.³ Zum einen ist das Resultat aus der top-down Führungskultur⁴, das Manager immer häufiger Schwierigkeiten haben zu erkennen, was nötig ist, um aus Kundensicht Qualität zu produzieren. Andererseits

¹ Die Begriffe Unternehmen, Unternehmung und Organisation werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

² Vgl. Best/Hurtz (2014), S. 16 f.; vgl. Kudernatsch (2014a), S. 30.; vgl. Faust (2009), S. 157.

³ Vgl. Kudernatsch (2014a), S. 30.

⁴ Detaillierte Ausführungen zur Führungskultur siehe Abschnitt 3.1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.