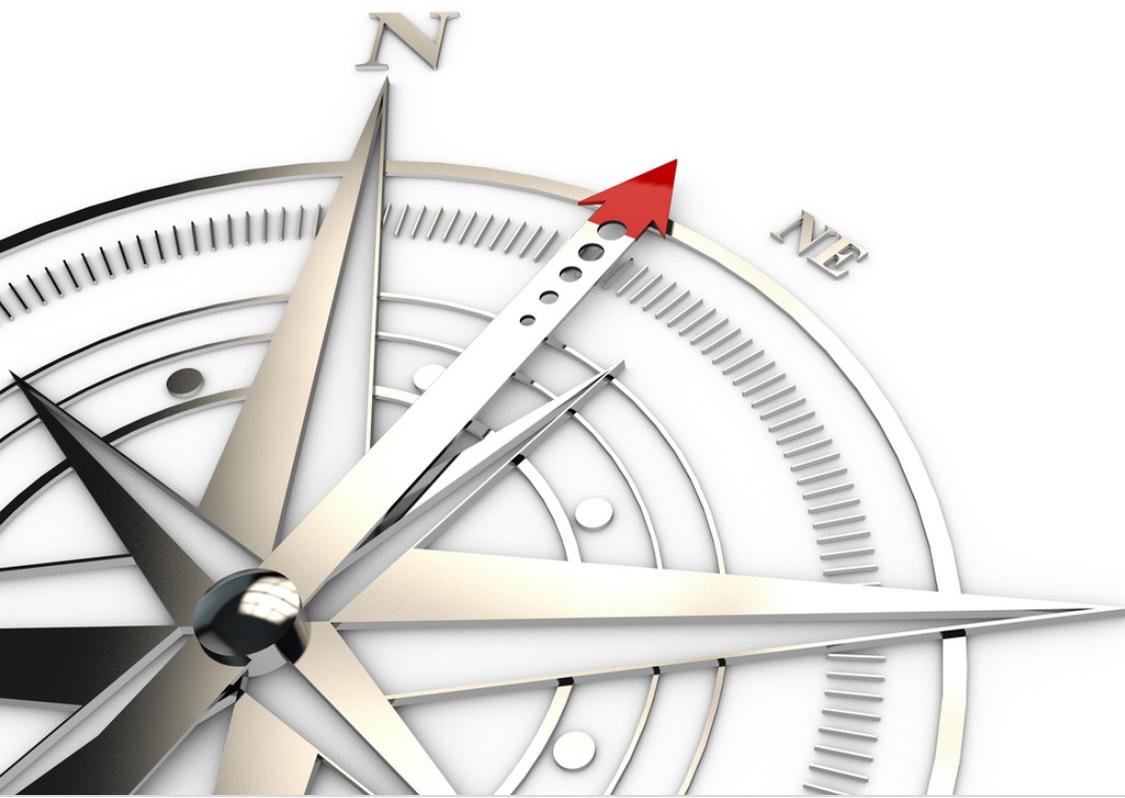


DER HOSHIN- KANRI- PROZESS

Whitepaper

Dr. Daniela Kudernatsch



INHALT

01 Geschichte und Definition

02 Ziele von Hoshin Kanri

03 Der Hoshin-Kanri-Prozess

04 Das Wichtigste zum
Hoshin-Kanri-Prozess

1. Geschichte und Definition

Nach dem zweiten Weltkrieg standen viele japanische Unternehmen vor dem Wiederaufbau. Man erkannte, dass japanische Manager aufgrund der Kriegszeit völlig unzureichend qualifiziert waren: Sie kannten weder die notwendigen Managementinstrumente noch konnten sie diese anwenden.

Infolgedessen wurden japanische Manager, Ingenieure und Studenten von amerikanischen Qualitätsexperten und Managementvordenkern wie Deming, Juran, Stewart und Drucker ausgebildet.

Diese Schulungen umfassten:

- die Anwendung des PDCA-Zyklus, was für Plan-Do-Check-Act steht,
- die Durchführung von Abweichungsanalysen,
- die Umsetzung des Zielplanungsprozesses sowie
- die Leitung von Verbesserungsinitiativen.

Insbesondere die Planungs- und Umsetzungstechniken entwickelten sie auf Basis des MbO-Ansatzes weiter und verbesserten diese kontinuierlich.

Mit der Vergabe des Deming-Preises in den nachfolgenden Jahren, verbreiteten sich Best Practices zur Zielplanung, dem Umsetzen von Verbesserungen und von operativen Tätigkeiten. 1965 veröffentlichte Bridgestone Tire einen Bericht, in dem die Planungstechniken von Deming-Preis-Gewinnern analysiert wurden. Diese Techniken bekamen den Namen „Hoshin Kanri“.



Wenn man Hoshin Kanri übersetzt, dann bedeutet

"Hoshin": „Kompassnadel“ oder äquivalent Richtungsbestimmung.

„Kanri“ heißt: „Management oder Steuerung, d. h. der Prozess der Zielumsetzung, der Überprüfung der Zielerreichung und der Anpassung.

Zusammengefasst bedeutet Hoshin Kanri: "**Das Management von Zielen und Plänen**".

Ab 1975 verbreitete sich Hoshin Kanri weitgehend in Japan, wobei Toyota und Komatsu den von Bridgestone Corporation veröffentlichten Bericht mit Planungstechniken, um eigene Ansätze weiterentwickelten.

In den 80er-Jahren wurde Hoshin Kanri auch in den USA wahrgenommen, und verbreite sich hauptsächlich unter dem Namen "Policy Deployment". Grund hierfür war, dass amerikanische Unternehmen Gewinner des Deming-Preises wurden. Hierzu zählten Unternehmen wie Hewlett-Packard, Xerox, Texas Instruments, die enorme Erfolge bei der Steigerung ihres Gewinns und ihrer Produktivitäten nachweisen konnten.

Sie führten ihren Erfolg auf den Einsatz von Hoshin Kanri zurück. Heute ist Hoshin Kanri ein Kernbestandteil von Lean Management bzw. Lean Production. Wichtig an dieser Stelle auf Folgendes hinzuweisen: Obwohl wir es mit einem japanischen Begriff zu tun haben, sind die Wurzeln stark amerikanisch geprägt.

Sie fragen sich vielleicht, warum Hoshin Kanri gerade jetzt aktuell ist, obwohl die Wurzeln so weit in der Vergangenheit liegen. Eine Antwort ist aus meiner Sicht, dass Unternehmen ihr Managementsystem gar nicht veröffentlichen wollen, weil es langfristig ihr Wettbewerbsvorteil ist.

Deswegen schauen wir uns im nächsten Abschnitt an, welche konkreten Ziele Unternehmen mit Hoshin Kanri verfolgen.

2. Ziele von Hoshin Kanri

Sowohl in Literatur als auch in der Praxis lässt sich meist ein enormer Unterschied im Verständnis von Hoshin Kanri feststellen: Viele Unternehmen neigen dazu, Hoshin Kanri als neues Werkzeug zu betrachten und es in ihrem Unternehmen in dem Glauben einzuführen, dass sie dadurch ihre Strategie und Ziele besser als bisher umsetzen können. Somit sind es vermeintlich die Methoden und Tools, die für das Ergebnis verantwortlich sind, und nicht die Menschen, die diese Instrumente benutzen.

Natürlich ist es nach wie vor der Wunsch eines jeden Topmanagers, das gesamte Unternehmen konsistent an den obersten Zielsetzungen auszurichten. Deswegen verspricht man sich von neuen Methoden immer wieder vorschnell, dass genau SIE der Erfolgsschlüssel sind. Kaum hört man etwas von ihnen, werden sie schon eingeführt.

Hoshin Kanri kommt sehr häufig dann zum Einsatz, wenn es notwendig ist, größere strategische Veränderungen oder sogar Durchbrüche zu bewerkstelligen.

Hierfür ist es erforderlich, dass alle verfügbaren Ressourcen optimal eingesetzt und ausgerichtet werden, um diese wenigen, wichtigen Ziele - auch Durchbruchziele genannt - jedes Jahr zu erreichen.

Hoshin Kanri ist der Prozess, bei dem Ziele gesetzt, konkrete Pläne zum Erreichen der Ziele erarbeitet werden und eine konsequente Umsetzung sichergestellt wird.

Das heißt, meine Definition von Hoshin Kanri ist folgende:

“

Hoshin Kanri ist eine Methode zur Erreichung von Durchbruchzielen. Der eigentliche Schlüssel liegt jedoch darin, dass Know-how und Führungsfähigkeiten entwickelt werden, um Prozesse signifikant zu verbessern.

”

Zusammenfassend verfolgt Hoshin Kanri folgende 3 Ziele:

Ziel Nummer 1 ist es, Unternehmen zu befähigen, ihre Ziele **systematisch zu erreichen**. Systematisch heißt dabei nicht durch Zufall, weil sich der Markt positiv verändert oder andere Rahmenbedingungen, sondern weil unsere Aktionen ursächlich darauf zurückzuführen sind.

Beispielsweise betreiben wir intensive Marktbearbeitung und dadurch erhöhen sich die Zahl der Anfragen deutlich oder wir reduzieren Engpässe in der Produktion und dadurch erreichen wir eine stabile Liefertreue.

Ziel Nummer 2 ist es, einen **klaren Zielfokus** zu schaffen, weil wir die wenigen wichtigen Ziele definieren, die unseren Erfolg treiben. Diese Ziele werden Durchbruchziele genannt.

Und **Ziel Nummer 3** ist: Wir haben **durchgängig abgestimmte Ziele**, weil wir Zielkonflikte und Silodenken auflösen.

Nun stellen Sie sich vor, dass es Ihrem Unternehmen gelingt, sich auf diese Weise auszurichten. Wie würden sich Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen fühlen? Sicherlich besser, als sie es jetzt tun, denn:

Sie werden mehr Bestätigung haben, weil sie ihre Ziele besser erreichen. Darüber hinaus haben sie einen ausgeglicheneren Arbeitstag, denn sie können reibungsloser und viel effizienter arbeiten.

All dies führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Verbundenheit mit dem Unternehmen. Um diese Ziele, die Hoshin Kanri verfolgt zu erreichen, müssen wir uns als nächstes anschauen, wie der zugrunde liegende Prozess hierfür aussieht.

Was sind die TOP 3 Ziele von Hoshin Kanri?



ZIEL 1:
ZIELE
SYSTEMATISCH
ERREICHEN



ZIEL 2:
KLARER
FOKUS



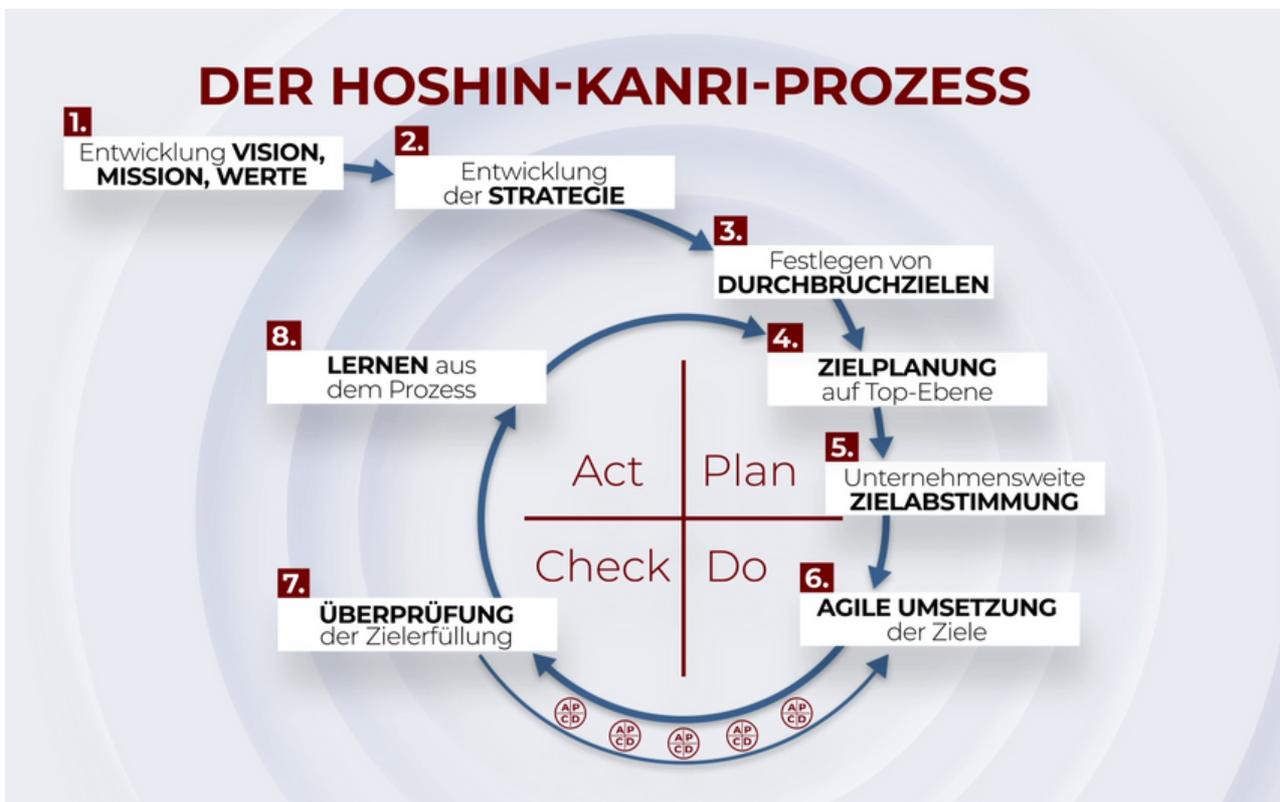
ZIEL 3:
UNTERNEHMENS-
WEIT ABGESTIMMTE
ZIELE

3. Hoshin-Kanri-Prozess

Hoshin Kanri ist ein durchgängiger Strategieplanungs- und Strategieumsetzungsprozess, der ausgehend von einer Vision, strategische Durchbruchziele in jährliche Ziele auf allen Ebenen übersetzt. Dabei werden die Ziele vertikal und horizontal abstimmt sowie kurzzyklisch geplante Maßnahmen zur agilen Erreichung der Ziele festlegt.

Wie bereits erwähnt, rücken letztendlich nicht die damit verbundenen Werkzeuge oder Tools in den Vordergrund, sondern es geht darum, Führungsfähigkeiten und Know-how für signifikante Prozessverbesserungen auf allen Ebenen zu entwickeln, damit die herausfordernden Ziele erreicht werden können.

Die erfolgreiche Umsetzung von Hoshin Kanri erfordert dabei eine starke Veränderung des Führungs- und Managementstils, bei dem neben der Zielverfolgung insbesondere das Experimentieren und das Lernen im Vordergrund stehen.



Im **Hoshin-Kanri-Prozess** bilden die ersten drei Schritte den strategischen Planungsprozess mit einer mittel- bis langfristigen Sicht auf das Unternehmen ab.

In **Schritt 1** werden Vision, Mission und die Unternehmenswerte entwickelt, also das Leitbild und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. In **Schritt 2** wird basierend auf der langfristigen Ausrichtung die Unternehmensstrategie entwickelt, die einen mittelfristigen Charakter hat. Die Unternehmensstrategie zeigt den Weg zur Erreichung der Vision auf. In **Schritt 3** werden ausgehend von der Strategie Durchbruchziele festgelegt. Diese stellen die obersten Unternehmensziele dar und gelten als Ausgangsbasis für die weitere unternehmensweite Zielausrichtung.

Ausgehend von den Durchbruchzielen geht man dann in einen jährlichen Regelkreis über, dessen Herz der PDCA-Zyklus ist. In ihm werden die Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens geplant, abgestimmt und umgesetzt. Zunächst findet in **Schritt 4** die Jahresplanung auf der Top-Management-Ebene statt. Anschließend werden in **Schritt 5** die Ziele innerhalb der Organisation geplant und abgestimmt. Danach erfolgt auch auf allen nächsten Ebenen eine durchgängige vertikale und horizontale Zielabstimmung. Dieser Prozess der Zielabstimmung wird auch „Catchball-Prozess“ genannt.

Nach der Plan-Phase folgt die Umsetzungsphase. In ihr wird in **Schritt 6** kontinuierlich und kurzzyklisch an der Erreichung der Ziele gearbeitet. Daraus entstehen viele kleine Regelkreise auf allen Ebenen, die bis zum Ende des Jahres umgesetzt werden. In **Schritt 7** werden die Ziele regelmäßig reflektiert und gegebenenfalls angepasst. Ändert sich ein Ziel unterjährig, kann eine zeitnahe Anpassung des Ziels erfolgen. Am Ende des Jahres – in **Schritt 8** – wird die Qualität des Hoshin-Kanri-Prozesses reflektiert und es werden Verbesserungsmaßnahmen für das nächste Jahr eingeleitet. Dann startet der neue Jahres-Zyklus und somit die Ziel-Planung für das nächste Quartal.

Der Ansatz von Hoshin Kanri kombiniert mit den Vorteilen anderer Managementsysteme wie der Balanced Scorecard und Objectives & Key Results macht den Prozess stark.

Und wenn man sich den Prozess anschaut, dann drehen wir hier auch ein riesengrosses Rad. Nämlich: Komplette Unternehmenssteuerung. Denn der Prozess startet auf der Ebene des Topmanagements und setzt sich über die verschiedenen Ebenen des Unternehmens bis auf Mitarbeiterebene fort.

4. Das Wichtigste zum Hoshin-Kanri-Prozess

- Der Hoshin-Kanri-Prozess fußt auf verschiedenen Grundsätzen. Die Basis des gesamten Prozesses ist der PDCA-Zyklus, der auf die Erreichung der Durchbruchziele ausgerichtet ist.
- Er setzt beim Topmanagement an, das eine genaue Vorstellung von der Vision und der Strategie des Unternehmens entwickeln muss.
- Danach werden die Ziele und die dafür notwendigen Aktivitäten über alle Ebenen des Unternehmens hinweg, also vertikal – aber auch zwischen Bereichen horizontal – abgestimmt.
- Die Aktionspläne für die Erreichung der Ziele werden kurzzyklisch bzw. agil verfolgt und überprüft.
- Damit ist Hoshin Kanri eine Methode, die eine systematische sowie agile Vorgehensweise für den strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess zur Verfügung stellt.
- Führungskräfte und Mitarbeiter werden dabei mithilfe von Werkzeugen befähigt, signifikante Prozessverbesserungen vorzunehmen.
- Wichtig hierbei ist, dass Hoshin Kanri nur dann funktioniert, wenn ein hohes Maß an persönlichen Führungsfähigkeiten existiert.
- Manager und Führungskräfte müssen deswegen intensiv geschult und trainiert werden, da sie als Coaches bzw. Mentoren für ihre Mitarbeiter agieren und die Fähigkeit zu experimentieren und zu lernen forcieren müssen.



Über Dr. Daniela Kudernatsch



Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions. Die promovierte Betriebswirtin hat über 20 Jahre Erfahrung in der Management-Beratung.

Zu ihren Kunden gehören Dax-Konzerne sowie mittelständische Unternehmen im nationalen sowie internationalen Umfeld.

Daniela Kudernatsch ist führend im Bereich Strategieumsetzung und gilt als Pionier.

Sie hat über 100 Strategieumsetzungsprojekte begleitet und mehr als 1.000 Hoshin Kanri Master und OKR Manager ausgebildet.

Sie ist Autorin mehrerer Managementbücher, die im Ranking unter den Bestsellern angesiedelt sind.

Außerdem wird sie häufig als Key-Note Speaker auf nationalen und internationalen Kongressen gebucht.

Kostenfreies Webinar

*Wie Best-Practice-Unternehmen erfolgreich
Krisen meistern und ihre Ziele erreichen.*

*Wie Sie mit agilen Management-Systemen die 3
größten Management-Fehler bewältigen ...*

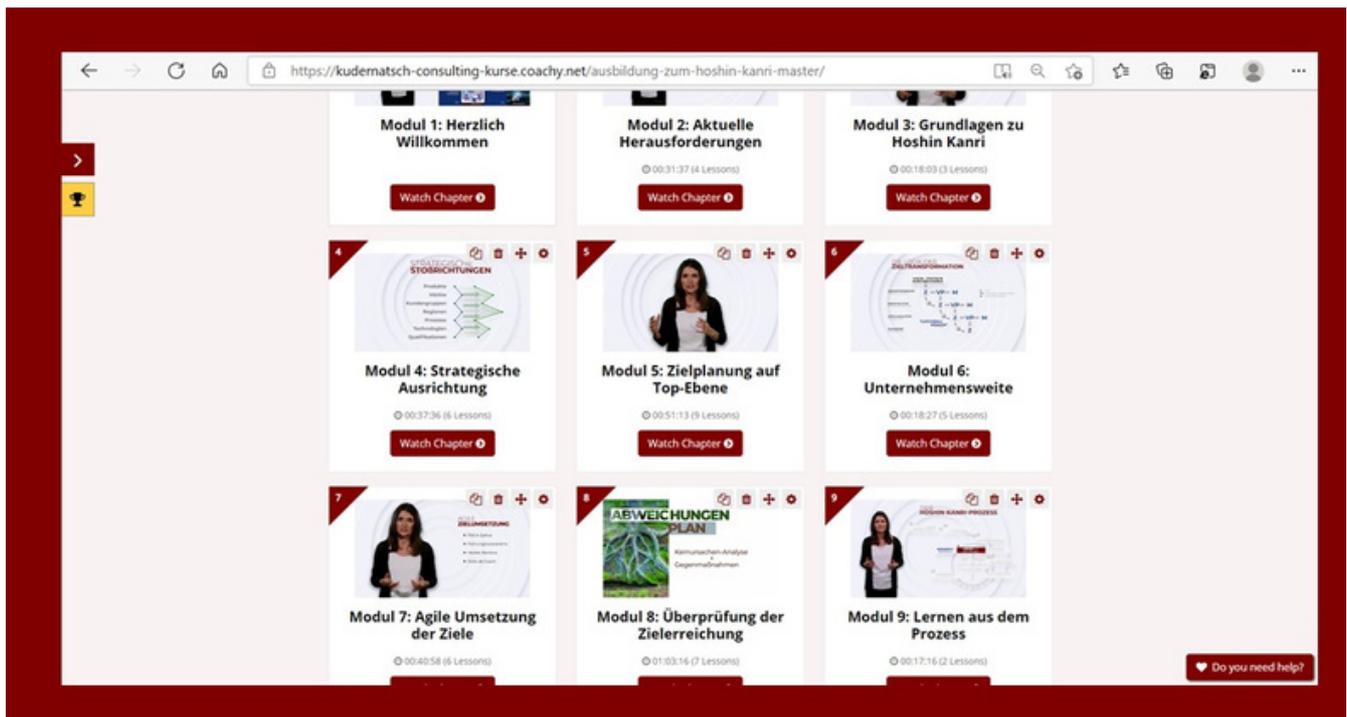
*... und die gesetzten Ziele auch in Krisen-Zeiten
leicht & planbar erreichen.*



Hier geht's zur Anmeldung

Zertifizierung zum Hoshin-Kanri-Master

Die Masterclass für Führungskräfte und Geschäftsführer, um Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, Silodenken aufzulösen und Unternehmensziele nachhaltig zu erreichen.



- Der Hoshin Kanri Videokurs beinhaltet das Wissen aus über 20 Jahren Strategieumsetzungsberatung aus über 100 Unternehmen und über 1.000 zertifizierten Hoshin-Kanri-Mastern.
- Der Kurs hat eine Laufzeit von über 20 Stunden und besteht aus 11 Modulen und 49 Lektionen. Er umfasst über 50 Vorlagen, Checklisten, Dokumente und eigene Fachartikel zum Download.
- Der Kurs ist so gestaltet, dass alle Fragen rund um Hoshin Kanri fundiert und praxisnah beantwortet werden. Und, das sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache.
- Enthalten ist außerdem die anerkannte Zertifizierungsprüfung zum Hoshin Kanri Master. Das Zertifikat bekommen Sie direkt elektronisch zugeschickt.
- Durch die Vielzahl an praktischen Übungen können Sie das Gelernte direkt in Ihrer spezifischen Unternehmenspraxis anwenden und dabei 14-tägiges persönliches Coaching begleitend in Anspruch nehmen.
- Und nicht zuletzt, zeigt sich die Einzigartigkeit des Kurses durch das erfrischende visuelle Design der Videos sowie die professionelle Aufbereitung. Powerpoint war gestern.

Hier klicken für weitere Informationen

WWW.KUDERNATSCH.COM

Kontakt:

***KUDERNATSCH Consulting & Solutions
Dr. Daniela Kudernatsch
Waldstr. 37
82064 Strasslach b. München***

Tel.: 08170-92233

E-Mail: info@kudernatsch.com

***Hier klicken zu
www.kudernatsch.com***

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.