

Neue Strategie: Hoshin Kanri

Häufiger scheitert die Umsetzung von Strategien an „Insellösungen“. Dieses Problem löst das Managementsystem Hoshin Kanri, auch Policy Deployment genannt.

Immer wieder registriert man in Unternehmen: Das Top-Management beschließt eine neue Strategie, und alle Beteiligten sind begeistert. Nach einiger Zeit der Umsetzung stellt die Unternehmensspitze frustriert fest: Leider entfaltet die neue Strategie nicht die gewünschte Wirkung: weil die Führungskräfte (und ihre Mitarbeiter) die Strategie nur bedingt mittragen; weil die Mitarbeiter nicht wissen, auf welche Ziele sie ihre Aktivitäten fokussieren sollen; weil ihnen die nötige Kompetenz fehlt, um die Strategie im Arbeitsalltag umzusetzen; weil ein „Silodenken“ dominiert und „Insellösungen“ produziert werden.

Diese Schwächen sollen bei der Arbeit mit Hoshin Kanri vermieden werden, indem

- > die Führungskräfte in die (Strategie-) Planung, Entwicklung und Umsetzung involviert werden,
- > so genannte „Breakthrough“ - oder Durchbruch-Ziele definiert werden, auf die die gesamte Organisation ihre Energie fokussiert,
- > eine crossfunktionale Abstimmung der (Detail-) Ziele sowie Maßnahmenpläne zwischen den Bereichen und Abteilungen erfolgt und
- > den Mitarbeitern die Kompetenz vermittelt wird, die eigene Leistung sukzessiv zu erhöhen.

Dabei lautet das übergeordnete Ziel dieses Managementsystems: In der Organisation sollen die (Führungs-) Kompetenzen aufgebaut sowie die Kultur und Struktur geschaffen werden, die nötig sind, damit das Unternehmen langfristig mit Erfolg im Markt agiert.

„Silodenken“ überwinden

Beim Managementsystem spielt der aus dem Lean Management und der Lean Production bekannte PDCA-Zyklus eine Schlüsselrolle. Hoshin Kanri besteht aus den vier Phasen „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“ (siehe Grafik). Hierbei entwickelt das Top-Management die Vision mit allen Führungskräften der nächsten Ebene. Dasselbe gilt für die aus der (Unternehmens-) Strategie abgeleiteten Breakthrough-Ziele, auf die das Unternehmen seine Aktivitäten in den kommenden drei bis fünf Jahren fokussiert, die in Zielklausuren erarbeitet werden. Aus den Breakthrough-Zielen leitet

das Top-Management mit der zweiten Führungsebene die jährlichen Hoshin Kanri-Ziele ab, die die Meilensteine auf dem Weg zum Erreichen der Breakthrough-Ziele sind.

Die Hoshin Kanri-Ziele werden nach ihrer Festlegung wie beim Management by Objectives („Führen mit Zielen“) auf die nächsten Ebenen kaskadiert. Zentraler Unterschied zwischen Hoshin Kanri und dem Management by Objectives ist jedoch: Nach dem Definieren der Ziele und Erstellen der Pläne erfolgt eine crossfunktionale Abstimmung zwischen den Abteilungen, Gruppen und Teams. Diese Abstimmung erfolgt in einem so

genannten Catchball-Prozess: In den Zielklausuren dürfen alle

Teilnehmer wie bei einem Ballspiel zunächst Ideen hin und her „werfen“, bevor eine Verständigung auf Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen erfolgt. Im Idealfall umfasst dieser Prozess jeden Mitarbeiter.

Managing-Kompetenz erhöhen

Obzwar in vielen Unternehmen fleißig geplant wird, passiert doch, sobald die Umsetzung ansteht, wenig - auch weil den Mitarbeitern wichtige Kompetenzen fehlen. Außerdem sind die Zielvorgaben nicht ausreichend in den Arbeits- und Führungsalltag integriert. Deswegen legt Hoshin Kanri das Augenmerk darauf, bei den Führungskräften und ihren Mitarbeitern solche (Leadership-) Fähigkeiten zu



Dr. Daniela Kudernatsch ist Autorin eines Hoshin Kanri-Fachbuchs.

FOTO: KUDERNATSCH

entwickeln, um herausfordernde Ziele zu erreichen. Dabei orientiert sich die Führungskräfte-Entwicklung meist am „Lean Leadership-Development“-Modell. Es unterscheidet bei der Kompetenz-Entwicklung vier Stufen.

- > Stufe 1: sich als Führungskraft selbst entwickeln. Dahinter steckt die Annahme, dass es künftig eine Kernkompetenz von Führungskräften ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.
- > Stufe 2: andere Menschen coachen und entwickeln. Diese Stufe besteht in der Fähigkeit, andere Personen so zu entwickeln, dass diese die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und

Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.

- > Stufe 3: das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.
- > Stufe 4: eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen. Hierbei geht es darum, das „Silodenken“ zu überwinden und sämtliche Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten (Unternehmens-) Ziele erreicht werden.

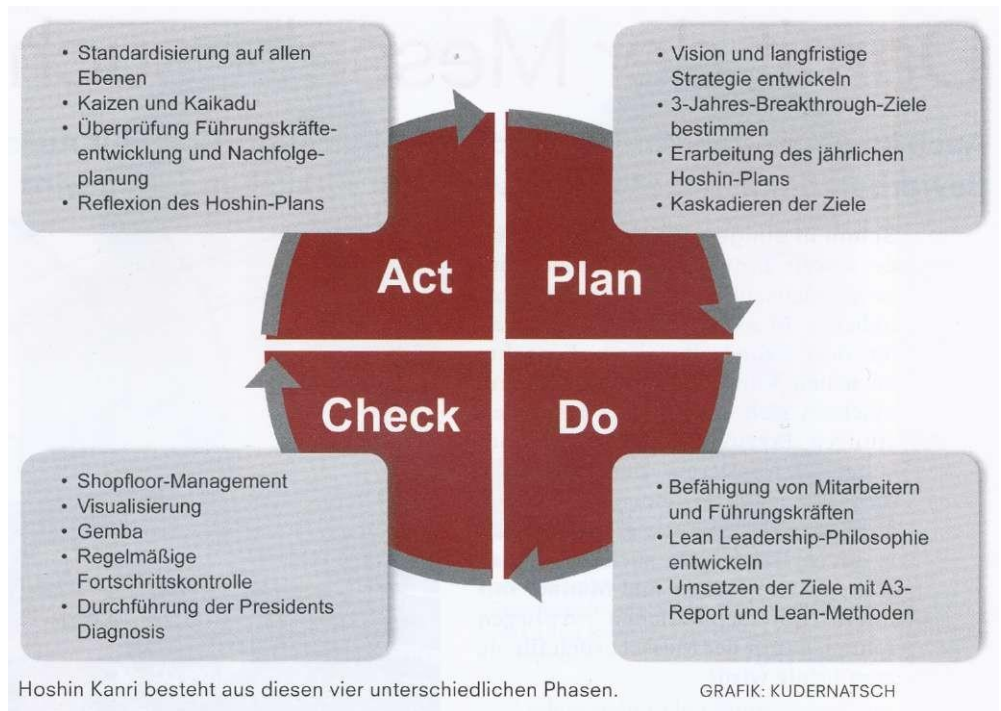
„go and see“ statt „meet and mail“

Ebenso ein Hoshin Kanri-Merkmal: Die Mitarbeiter erhalten Werkzeuge, um neben ihrem Tagesgeschäft die Breakthrough-Verbesserungen umzusetzen. Eines dieser Instrumente sind die A3-Reports, die auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück gehen. Er empfahl vor circa 60 Jahren japanischen Top-Managern, Problemlösungen und Strategien auf einem Blatt Papier darzustellen. Ein A3-Report soll den Prozess der Problemlösung transparent machen - unter anderem, um bei den Mitarbeitern die Kompetenz zu entwickeln (allein oder im Team), Probleme eigenständig zu lösen. Ein A3-Report spiegelt den Denkprozess bei der Problemlösung wider.

Just in der Check-Phase von Hoshin Kanri spielt Shopfloor- („Hallenboden“-) Management eine zentrale Rolle. Anstatt mit administrativen Aufgaben sollen sich die Führungskräfte mit den wertschöpfenden Prozessen befassen: „go and see“ statt „meet and mail“. Durch die regelmäßige Präsenz der Führungskräfte in den wertschöpfenden Bereichen und ihre Fokussierung auf Abweichungen vom Standard werden Entscheidungen beschleunigt. Zudem werden die Mitarbeiter zu Verbesserungs-Managern entwickelt, die eigenständig Probleme erkennen und lösen können. In der Organisation sollen stabile Prozesse installiert werden, um ein zufallsunabhängiges Erreichen der geplanten Ergebnisse zu gewährleisten. Hierbei wird die Standardisierung als ein fortlaufender Prozess gesehen. Folglich existiert auch ein standardisierter Problemlöse-Prozess, der bei (Ziel-) Abweichungen ausgelöst wird.

Prozess der Entwicklung steuern

Hierfür erforderliche Kommunikation findet weitgehend im Daily Management statt. In täglichen Shopfloor-Meetings werden die Mitarbeiter



immer wieder auf die Hoshin Kanri-Ziele fokussiert, indem die Performance des vergangenen Tages und die Ziele für den heutigen Tag besprochen werden. Auch die übergeordneten Ebenen (z.B. Werks- und Gruppenleiter) treffen sich regelmäßig, um den Stand der Zielerreichung zu verfolgen. Neben den Review-Methoden kennt Hoshin Kanri die Presidents Diagnosis. Das Top-Management besucht persönlich die Standorte, Werke und Bereiche, um deren „Fitness“ zu beurteilen. Bei der Presidents Diagnosis wird der Fortschritt des Unternehmens auf der Basis von elf Kriterien analysiert: Management, Finanzmanagement, Human Resources, Supply Chain Management, IT, Qualität, Vertrieb und Marketing, Engineering, Herstellung, Instandhaltung sowie Material und Logistik. Die Presidents Diagnosis umfasst folgende drei Schritte:

- > Selbst-Diagnose durch die Bereiche bzw. Hoshin Kanri-Teams,
- > Presidents Diagnosis durch das Top-Management und
- > Anerkennung der Zielerreichung durch das Top-Management.

Standardisierung und Verbesserungen

Spezielles Augenmerk wird darauf gelegt, das Erreichte durch Standardisierung zu sichern und in der Act-Phase Folge-Aktivitäten anzustoßen, um die Prozesse weiter zu verbessern. Standardisierung bedeutet, dass die Prozesse, die Werte für den Kunden schaffen, jederzeit wiederholt werden

können - personen-, zeit- und ortsunabhängig. Dabei werden mehrere Ebenen der Prozess-Standardisierung unterschieden - abhängig davon, ob sie sich auf einfache Tätigkeiten oder komplexe Prozesse beziehen. Nach der Standardisierung kann Kaizen eingeführt werden. Basierend auf dem PDCA-Zyklus bedeutet Kaizen kontinuierliche, schrittweise Verbesserung von standardisierter Arbeit. Kaizen soll das System im Alltag am Leben erhalten, indem es kontinuierliche Verbesserung und damit verbundene Lernprozesse stimuliert.

Eine Institutionalisierung von Hoshin Kanri und Lean-Denken erfolgt bei der Führungskräfte-Entwicklung. Deshalb wird bei Hoshin Kanri regelmäßig überprüft, wie sich die Kompetenz der Führungskräfte entwickelt hat. Ausgehend vom „Lean Leadership-Development“-Modell lauten die zentralen Prüffragen: Wie haben sich die Führungskräfte entwickelt? Wie gut haben sie andere entwickelt? Führen sie täglich Kaizen durch? Führen sie ihre Teams in Richtung der strategischen Ziele? - Wichtig für das Institutionalisieren von Hoshin Kanri ist, dass die Nachfolgeplanung auf Basis des „Lean Leadership-Development“-Modells erfolgt, damit sichergestellt ist: Alle nachrückenden Führungskräfte haben das Lean-Denken und die Lean Leadership-Kompetenzen verinnerlicht, die zum Weiterentwickeln der Kultur einer kontinuierlichen Verbesserung nötig sind.

/ DANIELA KUDERNATSCH

Informationen: www.kudernatsch.com