

Hoshin Kanri (Policy Deployment)

Das Grundgerüst zur "schlanken" Zielerreichung

von Mari Furukawa-Caspary und Claudia Romberg

Viele Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, mit den Werkzeugen von Lean Management und Kaizen ihre *Gemba*-Fähigkeit zu stärken, merken nach einiger Zeit, dass durch diese allein bei Weitem nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden können: Um alle Potenziale zu nutzen, muss die Gesamtorganisation in ihrem Inneren zu einer ganz anderen Steuerungsstruktur finden. Wenn man aufgehört hat, die Talente der Mitarbeiter durch Betrachtung als "gehorsame alles ausführende Organe" zu verschwenden und wenn alle Mitarbeiter als kreative, lernfähige und lernwillige mündige Individuen wahrgenommen werden, dann reicht das althergebrachte Instrumentarium eines durch Top-Down und MbO (Management by Objectives) gesteuerten Unternehmens zur Zielerreichung nicht mehr aus.



Claudia Romberg (links) und Mari Furukawa-Caspary sind Japan- und Lean-Expertinnen. Als Dolmetscherinnen und Kennerinnen sowohl der europäischen als auch der japanischen Kultur setzen sie sich intensiv mit dem Toyota-Produktionssystem auseinander. Seit nahezu einem Jahrzehnt begleiten sie den japanischen Lean-Experten Shunji Yagyu weltweit bei seinen Einsätzen in Unternehmen. Dabei werden sie für ihre eigene Beratertätigkeit immer wieder inspiriert durch seine tiefgründige Erfahrung und seine pragmatische und zielorientierte Vorgehensweise, die immer die Menschen in den Mittelpunkt stellt.

So richten sich seit einigen Jahren auch in Deutschland die Blicke verstärkt auf *Hoshin Kanri*, das in den USA auch "Policy Deployment" genannt wird. Mittlerweile zu einem ausgereiften System entwickelt, wird es von Vorreiterunternehmen erfolgreich praktiziert.

Hoshin Kanri entstand ursprünglich als Weiterentwicklung der TQM/TQC-Aktivitäten, als Toyota nach einem Weg suchte, um die Qualität zu verbessern. In der Lean-Welt wurde die Qualitätssicherung schon immer als eine eindeutig bereichsübergreifende, ganzheitliche Aufgabe verstanden. Die sich daraus zwangsläufig ergebende horizontale Abstimmungskultur wurde systematisiert, um harte Unternehmensziele sowohl zeitlich und inhaltlich als auch kostenseitig punktgenau zu erreichen.

Ziele teilen

Beim *Hoshin Kanri* wird in der oberen Ebene ein Ziel gesetzt, das dann in konkrete und klar definierte Maßnahmen/Aufgaben mündet. Der nächsten Ebene werden diese Maßnahmen/Aufgaben als Ziele vorgegeben, die diese wiederum für die eigene Ebene in detailliertere Maßnahmen/Aufgaben umformuliert. Diese werden dann an die nächste Ebene wieder als Ziele weitergegeben usw. So wird das Ziel, die Vision des Unternehmens durch die Organisation hindurch kommuniziert.

Die Kunst liegt darin, die Ziele und Maßnahmen so ehrgeizig wie nur möglich, aber so realistisch wie nötig zu setzen, was durch die Möglichkeit einer genauen



Abstimmung der Inhalte zwischen oben und unten gewährleistet wird. Eine Besonderheit dabei ist, dass ein von oben ausgegebenes Unternehmensziel nicht nur in der vertikalen, sondern auch in der horizontalen Dimension, ausgiebig auf seine Umsetzungsmöglichkeiten geprüft und dann erst nach oben zurückgespiegelt wird.

Die Bedeutung dieses sogenannten *Kinobetsu Kanri* (Cross Functional Management), das immer zusammen mit *Hoshin Kanri*, also Herunterbrechen des vorgegebenen Ziels, erfolgen muss, ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zum herkömmlichen MbO-gesteuerten Top-Down-Ansatz, in dem rein sprachlich auch so (verräterisch) oft von "Zieldurchsetzung" die Rede ist. *Hoshin Kanri* ist hingegen eher als ein bewusster "Ziel-Ermöglichungsprozess" zu verstehen, der unternehmensweit in Gang gesetzt wird. Die Menschen werden immer wieder vor die Aufgabe gestellt, mögliche Risiken bei der Umsetzung schnittstellenübergreifend im Vorfeld zu klären und auszuräumen, damit sie im Nachgang umso effektiver und zielgerichteter die eigenen Energien einsetzen können. Dabei können die zu überbrückenden Schnittstellen natürlich nicht nur zwischen den Abtei-



Im Mannschaftssport leistet jedes Teammitglied seinen Beitrag und es werden gemeinsam Techniken entwickelt und trainiert, damit das anvisierte Ziel erreicht wird. Genauso sollten in Unternehmen die Ziele bekannt sein und gemeinsam angesteuert werden. Foto: Fotolia / © Christian Schwier

lungen oder Hierarchieebenen, sondern auch zwischen einzelnen Personen innerhalb einer Abteilung oder Arbeitsgruppe vorhanden sein.

Durch die ausgiebige Abstimmung und das "vorbeugende" Ringen um eine gute Umsetzung im Vorfeld wird vermieden, dass sich erst in der Umsetzungsphase rivalisierende Abteilungen und Personen gegenseitig in die Quere kommen und die Zielerreichung behindern. Hierbei greift man auf die Detailkenntnisse aller Mitarbeiter zurück, um mögliche Schnittstellenprobleme auch tatsächlich von vornherein ausräumen zu können.

Es kommt Unternehmen zugute, wenn sie bereits am *Gemba* die Menschen so weit ausgebildet haben, dass diese die Abweichungen zum Sollzustand als Problem definieren und erkennen können, sowie ihre Gedanken zur Problemlösung oder Zielerreichung zielgerichtet und auf konstruktive Weise zu kommunizieren gewohnt sind. Dafür ist das sogenannte

Nichijo Kanri (Daily Management) zuständig, das sich strukturell in einem verlässlich durchgeführten Shopfloormanagement äußert.

Essenziell: Managementqualitäten

Hoshin Kanri steht und fällt mit der Qualität der Kommunikation und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter, und auch mit der Qualität einer strukturierten Wissensanreicherung durch das tägliche Mitdenken aller im Alltag. In einem solchen Unternehmen kommt der mittleren Führungsebene die zentrale Rolle zu, als Motor und "Converter" zu fungieren, so dass im Alltag die Wissensgenerierung auf der Mikroebene erfolgt und diese jederzeit mit dem gewünschten Schwerpunkt abgerufen, fokussiert und umgesetzt werden kann. Das ist auch der Grund, weshalb sich viele Unternehmen nach der Einführung der Strukturen immer noch schwer tun, das erhoffte Ergebnis zu erzielen: Erst wenn im Gesamtunternehmen begriffen worden ist, welche Rolle dem mittleren Management dabei zukommt, und vor allem, wie es sich verhalten und wie (es) geführt werden muss, kann es funktionieren. Ein bloßes theoretisches Wissen ist unzureichend, wenn es darauf ankommt, das Zusammenspiel der Menschen in der gewünschten Art

im rechten Moment mit der richtigen Wortwahl oder Entscheidung zu fördern. Eine Anleitung durch einen erfahrenen Experten ist sehr hilfreich, doch bei der Hinzuziehung externer Hilfe ist darauf zu achten, dass der Coach selbst dieses Rollenverständnis innerhalb einer so geführten Organisation wirklich verinnerlicht hat - leider ist das äußerst selten der Fall.

Einige Unternehmen haben es in den Monaten nach dem Tsunami und der AKW-Katastrophe in Japan demonstriert. Als nach Abschaltung aller AKWs im März 2011 auf einen Schlag Strom sparende Maßnahmen notwendig wurden, um den Betrieb aufrecht zu erhalten, fielen Unternehmen wie Komatsu dadurch auf, dass sie innerhalb von zehn Wochen ihren Gesamtstromverbrauch im Vergleich zum Vorjahressommer mit Notmaßnahmen um 40 % senken konnten ohne die Produktivität wesentlich einzuschränken. Dies war nur möglich, weil es auf der einen Seite Wissensressourcen auf der Mikroebene und auf der anderen Seite Strukturen zur Fokussierung der Kräfte gegeben hat. Komatsu verkündete dann 2012 die Energieeinsparung als Unternehmensziel der nächsten drei Jahre, mit einer jährlichen Einsparung von 15 % ohne Produktivitätsverlust (vgl. <http://tech.fortune.cnn.com/2013/09/23/japan-energy/> und <http://www.komatsu.com/CompanyInfo/ir/annual/html/2013/csr/management/04.html>).

Wenn man also erreichen möchte, dass das durch Lean-Tools aktivierte und erworbene Gesamtwissen aller Mitarbeiter auf ein übergeordnetes Unternehmensziel fokussiert wird, und wenn man das Unternehmen in die Lage versetzen möchte, kurzfristig die Kräfte geballt auf ein gewünschtes Thema zu konzentrieren, dann ist eine Beschäftigung mit *Hoshin Kanri* unumgänglich. ■

Hoshin Kanri intensiv mit Shunji Yagyu



Für alle, die tiefer in das Thema *Hoshin Kanri* eintauchen möchten, empfehlen wir den Intensivworkshop mit Shunji Yagyu am 27. und 28. März 2014. Infos unter

www.monozukuri-consulting.de