

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen. Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen (www.tpm-ag.biz) haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat.



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

Am Stern orientieren - Hoshin Kanri

von Katrin Franke

Hoshin Kanri – allein die Übersetzung ist für uns immer wieder eine Herausforderung – wie groß muss erst die Aufgabe der Gestaltung und Umsetzung sein! Eine erste Erklärung finden Sie im letzten YOKOTEN unter der Rubrik „Unter der Lupe“. Aber wer nicht nur am Gemba, sondern auch hinsichtlich Ausrichtung, Kommunikation und Umsetzung von Zielen und Langzeitstrategien von Toyota lernen will, kommt nicht umhin, sich umfassender mit Hoshin Kanri zu beschäftigen. Weder der Begriff „Leitbild“ noch das englische „Policy Deployment“ geben umfassend wieder, was hinter „Hoshin Kanri“ steckt. Denn einer anderen Denkweise den begrifflichen Mantel des

Lean & TPM hautnah

Wohlbekanntes umzuhängen, führt zu Irrtümern und Ablehnung. Gestatten Sie mir deshalb einen kurzen Exkurs in die Geheimnisse der japanischen Sprache.

Sprache als Ausdruck der Philosophie

HOSHIN KANRI ist ein aus vier Zeichen bestehender japanischer Fachbegriff. „Hoshin“ setzt sich aus den Zeichen 方HO (langes O in der Aussprache) und 針 SHIN zusammen. Allein das Zeichen HO hat eine sehr umfassende Bedeutung: es kann sowohl Richtung, als auch Person, Art und Weise oder Methode bedeuten. Es gibt eine zweite Lesung für dieses Kanji, und die ist KATA – genau mit diesem Zeichen würde man nämlich auch Lern-KATA oder Verbesserungs-KATA schreiben! Ergänzt man das Kanji SHIN, die (Kompass)nadel, so ergibt sich ein Kompositum, dessen Bedeutung in verschiedenen Nachschlagewerken mit Programm, Prinzip, Grundsatz, Richtlinie, Richtschnur oder Vorhaben angegeben wird. Ähnlich verhält es sich mit 管理 KANRI, dessen zwei Kanji eine ebenso breit gefächerte Bedeutung haben. In Zusammensetzung, als Begriff KANRI, ergibt sich ein Inhaltsspektrum von Verwaltung über Management bis Kontrolle und Überwachung. Bereits hier wird deutlich, dass unterschiedliche Philosophien und Denkweisen rein sprachlich schon nicht eindeutig übertragen werden können. Es bleibt Ihnen also nur, sich Ihren eigenen Begriff zu wählen – der vermittelt dann auch viel besser, um was es Ihnen eigentlich geht. Klar ist, es handelt sich bei Toyota um die Überwachung und aktive Steuerung der Aktivitäten, die ein Unternehmen, eine Gesellschaft oder Gemeinschaft zu einem angestrebten Fernziel führen sollen.

Aus persönlichen Gesprächen mit Beratern und durch das Dolmetschen zahlreicher Diskussionen entwickelte ich nach und nach ein ganz persönliches Bild zu Hoshin Kanri. Diese Reflexion meiner Erlebnisse und Erfahrungen zeigt hitzige, begeisterte Gesichter japanischer Berater und Manager, deutsche Geschäftsführer, die die Köpfe mit Japanern zusammenstecken und über einem auf eine Papierserviette gemalten Bild einer Vision brüten, aber auch ratlose Gesichter von Teamleitern, die in ihrer TPM-Präsentation zwar die Vision der Unternehmensleitung und den Begriff Hoshin Kanri erwähnen, aber offensichtlich nichts damit anfangen können. Hoshin Kanri in seiner Vielschichtigkeit ist nicht umfassend erklärbar – oder, um es mit den Worten eines japanischen Beraters zu sagen: „Yaru shika nai. Yareba wakarū.“ – Du musst es tun. Wenn Du es tust, verstehst Du es.

Schließlich stieß ich beim Stöbern zum Thema Hoshin Kanri auf den interessanten Artikel von Satoshi Hino, einem bekannten japanischen Wissenschaftler und

Aus dem (TPM-)Leben

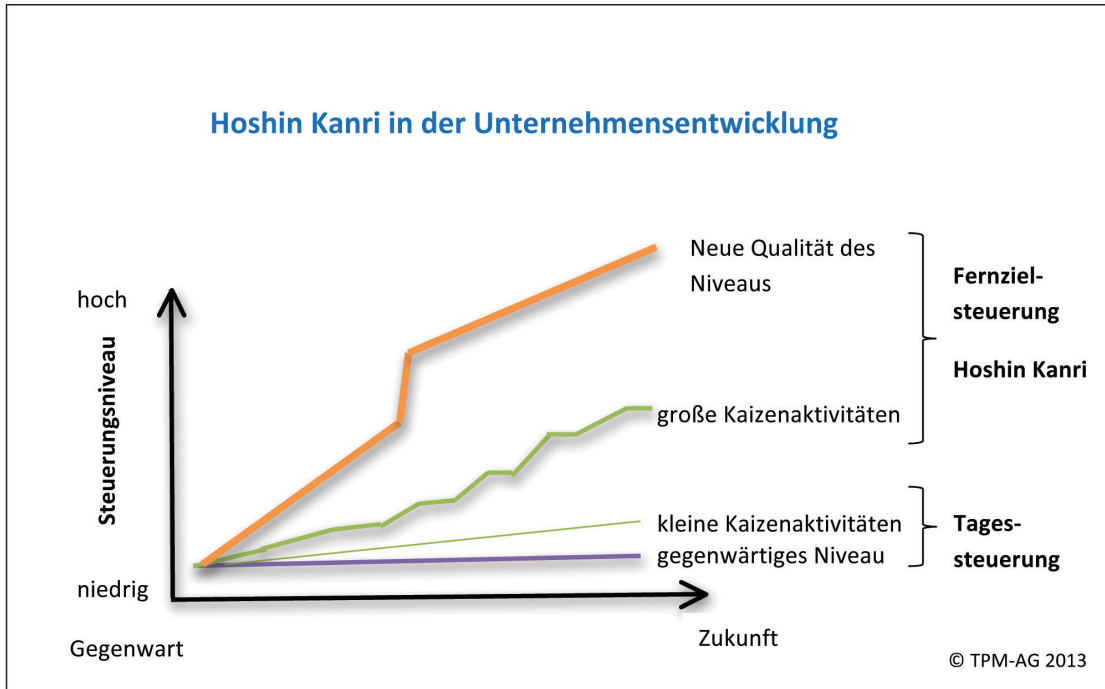
Senryû ist die humoristische Variante eines Haikus (japanisches Gedicht mit genau 17 Silben und einem jahreszeitlichen Bezug). Zu Beginn eines Jahres gibt es viele Wettbewerbe, in denen die besten Senryû prämiert werden. Auch zum Thema TPM werden jährlich Meisterwerke gekürt. Ein Beispiel:

Kaizen heißt

bauen, versuchen und

wieder zerstören

Hoshin Kanri



Diese Grafik zeigt, wie sich verschiedene Aktivitäten im Rahmen von Hoshin Kanri steuern lassen.

Publizisten. Professor Hino lehrte an der Universität zu Hiroshima, wurde mit dem Nobel-Preis für die Kategorie Produktion ausgezeichnet und hat für seine Studien und sein Engagement für die Verbreitung des Lean-Gedankens 2007 den SHINGO-Preis erhalten. In seiner letzten Vorlesung als Dozent an der Universität beschäftigte er sich ausführlich mit HOSHIN KANRI bei Toyota. Seine Kerngedanken dazu lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Hino sieht die Stärke Toyotas vor allem im Langzeitdenken. So hat Toyota bereits im April 2002 die „Global Vision“ für das Jahr 2010 verkündet – und zwar in Bezug auf die Faktoren Q (Quality), C (Cost) und D (Delivery). Die Weltspitzenposition in diesen drei Kategorien sollte dazu führen, dass 2010 mit 15 % Weltmarktanteil Toyota der Fahrzeughersteller Nr. 1 ist. Zum Zeitpunkt der Bekanntgabe dieser Vision besaß GM 15 %, Toyota 12 % Marktanteil weltweit. Bevor diese Vision bekannt gegeben wurde, gab es bereits umfangreiche Datenauswertungen und Simulationen.

2. Der Grund, warum so wenige Unternehmen bei der Einführung des TPS erfolgreich sind, liegt Hinos Ansicht nach darin, dass nur die sichtbaren Faktoren (Tools) übernommen werden. Der Denkansatz im Business lautet aber wie beim KENDO: Fähigkeitsstufe aneignen – übertreffen – zerstören/ durch Höheres ersetzen. Ebenso verhielt sich Toyota in Bezug auf Konkurrenten: man ermittle den stärksten Konkurrenten, lerne so viel wie möglich von ihm, übertreffe ihn und entwickle etwas Neues, was das Alte ablöst.

So war es mit Ford und mit GM. Ein Fakt, den viele Toyota-Forscher zu erwähnen vergessen.

3. Im Gegensatz zu vielen Unternehmen legt Toyota Hinos Ansicht nach weniger Wert auf charismatische Führungskräfte, vielmehr brauche es entscheidungsfähige und handlungskräftige Leader. Diese müssen kritische Situationen als solche erkennen und auch dann vom Erfolg der Sache überzeugt sein.

4. Das wissenschaftlich fundierte Geschäftsmodell Toyotas steht auf 2 Säulen: HOSHIN KANRI (im Sinne von Richtungssteuerung) und KINOBETSU KANRI (Funktionsmanagement). An dieser Stelle soll nur auf HOSHIN KANRI eingegangen werden. HOSHIN KANRI bedeutet, für ein gesamtes Unternehmen Ziele festzulegen und zur Umsetzung im gesamten Unternehmen eine Taktik ganzflächig zu verbreiten. Diese Umset-

Wußten Sie schon...

...dass Japaner ihre Verbundenheit zum Unternehmen bereits bei der ersten Vorstellung zum Ausdruck bringen?

Während in europäischen Kulturen der individuelle Name an erster Stelle steht – „Mein Name ist Müller, ich arbeite bei Siemens“, nennen Japaner zuerst den Namen des Unternehmens: „Ich bin von der Toyota Motor Corporation, Takahashi.“

zungstaktik wird in jedem Betrieb, jeder Abteilung, jedem Bereich, jeder Gruppe bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter weitergegeben. Im Rahmen dessen plant der einzelne Mitarbeiter die Umsetzung seiner individuellen Ziele, wobei er fortlaufend die Umsetzbarkeit innerhalb seiner Gruppe prüft/ sicherstellt usw. Durch diese Vorgehensweise wird ständig im gesamten Unternehmen die Umsetzbarkeit der Ziele sowohl Top-Down als auch Bottom-Up gesichert.

5. HOSHIN KANRI ist nicht über Computer vermittelbar. Ständige persönliche Gespräche sind für einen fortlaufenden Gedanken- und Handlungsabgleich unverzichtbar.

6. Toyotas HOSHIN KANRI basiert auf der überzeugten, aktiven Teilnahme aller. Jede Führungskraft trägt stets ein kleines Heftchen namens „Das Toyota Programm“ bei sich. Hino sagt wörtlich: „Diese Organisation ist geradezu furchterregend: Gibt Toyota ein Ziel bekannt, so wird es auch mit Sicherheit erreicht.“

Sie können die vollständige Übersetzung von Hinos Vortrag gerne abrufen unter www.tpm-ag.biz.

Expressionismus statt Utopismus

Was also fehlt in den meisten Unternehmen? Die glaubwürdige, persönliche Vermittlung des künftigen Weges? Die Vermittlung eines Fernziels? Oder die Existenz eines Fernziels überhaupt? Diese Fragen kann sicher nur jede Unternehmensleitung für sich beantworten. In einigen Betrieben ist mir das Bild eines Cliffhangers, untertitelt mit einem Schlagwort wie „Willenskraft“ oder ähnlichem neben anderen, gleich gearteten Bildern aufgefallen. Solche Bilder sind spektakulär und sicherlich fotografische Meisterleistungen, vermitteln aber keineswegs ein unternehmensspezifisches Leitbild. Denn der lange Weg der stetigen Verbesserung ist nichts für Einzelkämpfer. Wie wäre es, wenn man, statt im Internet bestellbare Poster aufzuhängen, die Mitarbeiter bitten würde, ihre Gedanken zum Unternehmen bildlich darzustellen? Oft entstehen erstaunliche Werke, meist in Gemeinschaftsarbeit, die Diskussionen zum dargestellten Inhalt auslösen. Die von Besuchern oft belächelten selbst gemalten Wandbilder und Poster in den Werken von Toyota und anderen japanischen Werken sind klare Zeichen der Auseinandersetzung mit den Werkszielen und der Verbundenheit zum Unternehmen – Grundvoraussetzungen für erfolgreiches HOSHIN KANRI.

方針管理

Die japanischen Schriftzeichen (Kanji) für Hoshin Kanri



Beispiel aus einem japanischen Werk: In der Kantine als zentralem Kommunikationspunkt können sich alle Mitarbeiter über den Stand der Aktivitäten zur Erfüllung der Nah- und Fernziele informieren.

Entfaltung des Einzelnen innerhalb eines Rahmens

von Barbara Ölschleger

Als Berater hört man oft, dass es schwierig sei, die richtigen Themen für Verbesserungsaktivitäten auszuwählen. Eine solche Klage lässt darauf schließen, dass kein (funktionierendes) Leitsystem eingerichtet wurde, mit dem Ziele auf allen Ebenen gesetzt, umgesetzt und deren Erreichung überprüft werden können.

Ein solches Leitsystem wird in der TPM-Welt Hoshin Kanri genannt. Wörtlich übersetzt bedeuten die vier Zeichen unter anderem Richtung - Nadel - Flöte - Vernunft. Eine sehr freie Übersetzung könnte also Richtungsweisende Nadel nach den Tönen der Vernunft lauten. Gemeint ist ein Kompass, der die Orientierung für das Unternehmen vorgibt und von dem sich die Ziele auf jeder Ebene ableiten lassen.

Viele Unternehmen, die sich bewusst für TPM entschieden haben und dies auch im täglichen Leben umsetzen, haben auf der obersten Führungsebene eine Vision und für die einzelnen Säulen eine Mission entwickelt. „Wir wollen der effizienteste Getränkehersteller mit der breitesten Produktpalette bis 2015 sein“, oder „Wir erreichen bis 2016 die weltweit beste Lieferzeit für unser Standard Produkt A“ lauten z.B. solche Visionen. Aufgabe jeder Säule ist es nun, mit einer Mission zu genau diesem Leitmotiv beizutragen. „Durch Eliminierung der Kurzstillstände der A-Linien für Standard Produkt A verkürzen wir die Durchlaufzeit um 30%“ könnte dabei die Mission für die Säule Kontinuierliche Verbesserung lauten. Oder „Durch Schulung der Mitarbeiter garantieren wir dafür, dass das notwendige Personal zur Herstellung für Produkt A immer verfügbar ist“ für die Säule Kompetenzenmanagement.

Auf der Teamebene wird dann entschieden, an welchen Schwachstellen gearbeitet wird, um genau

dieses eine Ziel zu erreichen. Meistens haben die Werker an der Linie schon eine ziemlich genaue Vorstellung, mit welchen Hebeln sich die gewünschten Ergebnisse erzielen lassen. Allerdings empfiehlt es sich, diese Stimmen des Gemba mit Zahlen, Daten, Fakten zu untermauern, z.B. mit Pareto-Diagrammen oder einem Speicher mit Themen, die den einzelnen Kennzahlen für Produktivität, Qualität, Liefertreue, Kosten, Sicherheit, Umwelt und Motivation zugeordnet werden können.

So einfach diese Vorgehensweise scheint, so verbergen sich doch einige Fallen darin, die es zu vermeiden gilt. Erstens besteht die Gefahr, eine Vision zu wählen, die nichts mit der Realität zu tun hat oder nicht aus den Bedürfnissen des Unternehmens abgeleitet werden kann. Dadurch wird es dann unmöglich, sie auch auf die einzelnen Ebenen hinunter zu brechen, und sie bleibt damit für den Einzelnen unverständlich. Was auch manchmal fehlt, ist die Strategie, die zur Erreichung von Vision und Mission eingesetzt werden soll. Dadurch kann es zu unterschiedlichen Vorgehensweisen in einzelnen Bereichen und damit zu Verschwendung von Ressourcen kommen.

Kennzahlen und deren Visualisierung hängen ebenfalls eng mit Hoshin Kanri zusammen. Oft wird der Fehler gemacht, dass die OEE an der Maschinentafel einer Linie für das Shopfloormanagement ausge-

hängt wird. Die OEE ist jedoch keine operative Kennzahl, wie z.B. die Anzahl der Störungen/Kurzstillstände oder Ausschuss pro Sorte. Eine solche OPI (operative performance indicator) ist eine direkt an der Linie erfassbare und damit auch dort beeinflussbare Größe.

Die größte Falle lauert allerdings in den kurzen Zeiträumen, für die Spitzenmanager bestellt werden. Im inhabergeführten Mittelstand dürfte es weniger schwierig sein, Visionen für die nächsten fünf oder sogar zehn Jahre zu entwickeln. Wenn aber die Führungsspitze alle zwei oder drei Jahre wechselt, dann wird die Entwicklung einer Vision, geschweige denn ihre Umsetzung wohl nicht einfach sein. Dann werden einfach Vorgaben von oben nach unten durchgedrückt, wie das jetzt noch immer in vielen Unternehmen der Fall ist.

Hoshin Kanri, oder Zielentwicklungsprozess wie der Fachbegriff im Deutschen heißt, ist letztendlich sowohl ein Instrument zur Steuerung von Verbesserungsaktivitäten als auch zur Überprüfung von deren Erreichung geeignet. Somit wird ein Rahmen für die Entwicklung eines Unternehmens vorgegeben. Dieser ist jedoch kein starres Korsett, das keine Bewegungsfreiheit zulässt, sondern kann den Bedürfnissen eines Unternehmens angepasst werden.

Wir stellen vor: Seiichi Nakajima

Das Bild, das man von einem Guru im Kopf hat, passt so gar nicht zu der kleinen, quirligen Erscheinung von Seiichi Nakajima. Mit mittlerweile 95 Jahren dürfte er nicht mehr ganz so durch den Gemba fegen, wie seine Mitstreiter das von ihm berichten, aber für den einen oder anderen Gastauftritt spricht er noch gelegentlich vor interessiertem Publikum.

Seit über 50 Jahren ist Nakajima nun schon in Sachen TPM unterwegs. Er gilt als Vater von TPM und schrieb 1961 das erste TPM-Buch. Ihm ist die Verbreitung von TPM außerhalb Japans zu verdanken. Denn 1988 erschien auf Basis seines ursprünglichen Buches mit „Introduction of TPM“ erstmals ein TPM-Buch in englischer Sprache. Aufbauend auf der in USA entwickelten „Preventive Maintenance“ entwickelte er den Gedanken von „Total Productive Maintenance“. Seine Philosophie stellt heute einen ganzheitlichen Managementansatz dar. Um ihn zu ehren, hat die Beratungsfirma JIPM-S einen Nakajima Prize ausgeteilt, mit dem Personen ausgezeichnet werden, die



Seiichi Nakajima und Prof. Dr. Constantin May, der ihm auf einer JIPM-Tagung im März 2010 sein TPM-Buch überreichte.

sich seit mehr als zehn Jahren um die Förderung von TPM außerhalb Japans verdient gemacht haben. Der Nakajima-Preis wurde insgesamt fünf Mal, von 2005 bis 2008, vergeben. Die Aufzeichnung eines Vortrags von Seiichi Nakajima finden Sie unter: www.cetpm.de/nakajima

