

Serie
Hoshin Kanri

Hoshin Kanri

Teil 1: Die To-Do-Liste

von Prof. Dr. Christoph Roser

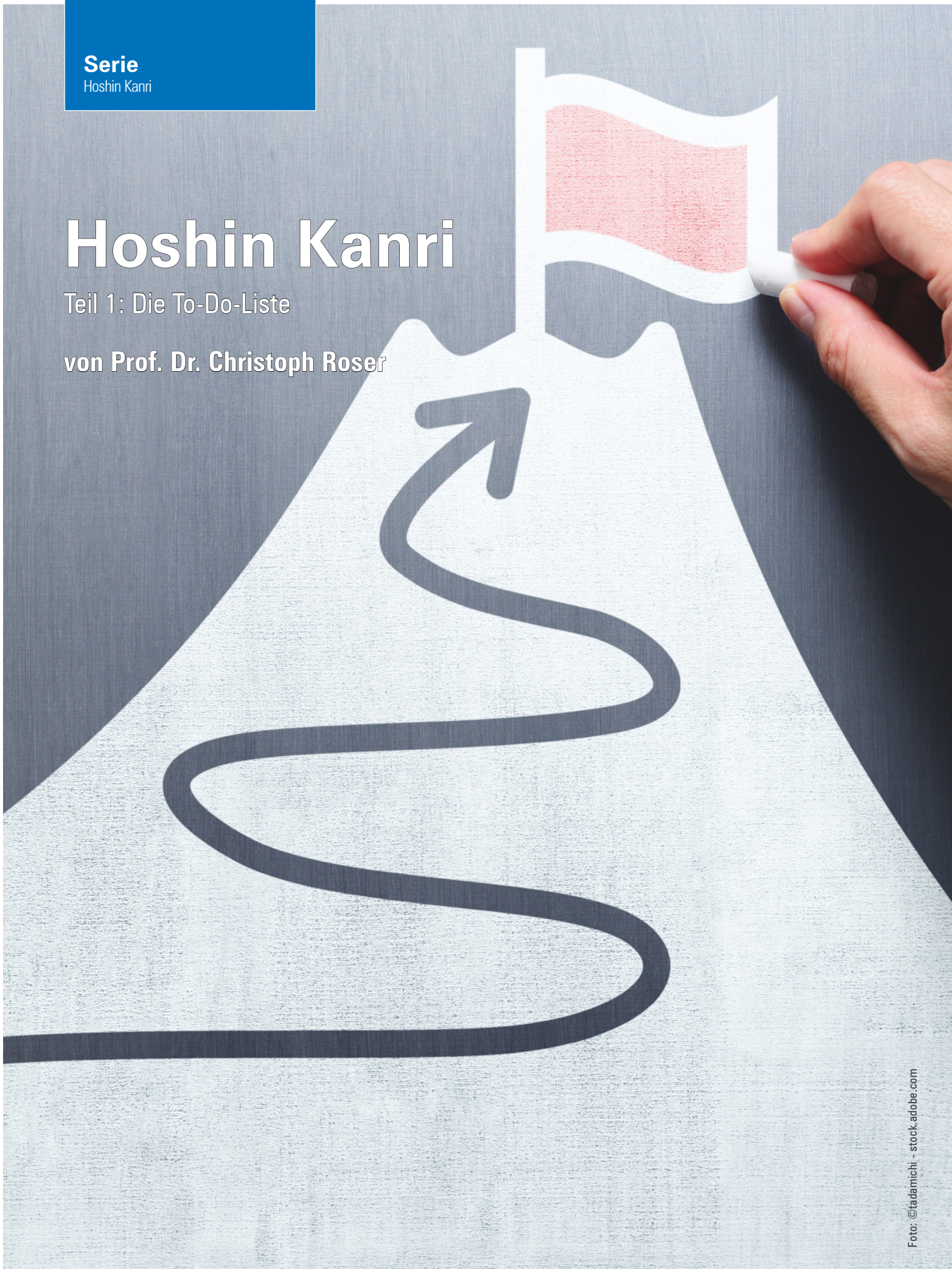


Foto: ©tadamichi - stock.adobe.com

In dieser Serie werden wir das Thema Hoshin Kanri (方針管理, Policy Management) näher beleuchten. Der Begriff "Hoshin Kanri" wird oft als eine Art Wundermittel für die Probleme in einer Organisation betrachtet. Das Werkzeug selbst ist jedoch eher banal – obwohl es Toyota erheblich geholfen hat. Das hielt westliche Unternehmen natürlich nicht davon ab, es zu komplizieren und zu hypen. Hier erfahren Sie, wie Sie mit Hoshin Kanri auf pragmatische Art und Weise sich und Ihr Unternehmen kontinuierlich verbessern können.

Hoshin Kanri ist eine Möglichkeit, mit der Sie Ihre wesentlichen Ziele organisieren und priorisieren können. Man könnte es als eine "verherrlichte Kreuzung" zwischen To-Do-Liste und PDCA (Plan, Do, Check, Act) betrachten. Tatsächlich lässt es sich am besten als eine Kombination aus priorisierter To-Do-Liste und PDCA beschreiben. Doch verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Sowohl To-Do-Listen als auch PDCA sind sehr, sehr nützliche Werkzeuge und die Kombination in einem Hoshin Kanri macht sie noch stärker. Erwarten Sie jedoch auch hier keine Wunder.

Hoshin Kanri wird manchmal überbewertet, um es größer und besser erscheinen zu lassen als es eigentlich ist. Niemand würde dies mit einer To-Do-Liste tun, denn Sie alle wissen, worum es sich dabei handelt. Aber Hoshin Kanri hat einen ausgefallenen japanischen Namen – was es zusammen mit einem unklaren Verständnis der Bedeutung zu einem geeigneten Wort macht, um andere zu beeindrucken.

Hoshin Kanri ist ein sehr nützliches Tool, aber wie bei so ziemlich allen Lean-Tools funktionieren sie nur, wenn sie auch benutzt werden. Es ist nicht allzu schwierig, ein Hoshin-Blatt einmal zu erstellen. Das Festhalten daran ist dagegen viel schwieriger. Das Blatt allein wird nicht helfen. Das ist dasselbe wie der schicke Hometrainer, den Sie vielleicht haben. Wenn Sie ihn nicht benutzen, ist es eine Geldverschwendung. Dasselbe gilt für den Brotbackautomaten, der vielleicht im Unterschrank Ihrer Küche steht (und an alle Leser, die jeden Tag nach dem Training selbstgebackenes Brot essen: Entschuldigen Sie, dass ich an Ihnen gezweifelt habe, ich bewundere Ihre Konsequenz!).

Die (priorisierte) To-Do-Liste

Der erste Teil von Hoshin Kanri ist eine nach Prioritäten geordnete Liste von Punkten, die Sie erreichen wollen oder müssen. Diese werden manchmal Hoshin-Elemente genannt. Je nach der Umgebung, für die Sie das Hoshin Kanri erstellen, kann dies eine Liste für Ihre eigene Entwicklung (ein persönliches Hoshin) sein oder eine Liste, die auf den Zielen basiert, die Sie von Ihren Vorgesetzten erhalten.

Der wesentliche Teil besteht darin, Prioritäten zu setzen. Was sind Ihre wichtigsten Aufgaben, die Sie auf der Liste haben möchten? Diese sollten für den Gesamtfortschritt oder für Sie selbst (persönliches Hoshin) oder Ihr Unternehmen am wichtigsten sein. Meine Frau hat mich zum Beispiel zum Spezialisten für Abfallwirtschaft in unserem Haus gemacht ... was bedeutet, dass ich den Müll runterbringen muss... aber ich würde das nicht auf mein persönliches Hoshin setzen, da es für meine Entwicklung nicht von Bedeutung ist.

Achten Sie darauf, es nicht zu übertreiben. Es sollte nur drei bis sechs Hauptpunkte (Hoshin-Elemente) geben, von denen jeder einige Unterpunkte enthalten könnte. Weniger ist hier mehr. Verlieren Sie sich nicht in zu vielen Details.

Außerdem sollten diese Punkte auf einem Prozess und nicht auf einem Ziel basieren. Es wäre leicht, einfach zu sagen, dass Ihre "Fehlerquote unter xx Teilen pro Million" liegen muss. Dies würde jedoch hinter dem Potenzial von Hoshin Kanri zurückbleiben. Stattdessen könnten Sie versuchen, "das Management zu stärken, um bessere Gegenmaßnahmen gegen wiederkehrende Probleme zu implementieren" oder "die

Qualitätsfähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln".

Bitte vernachlässigen Sie nicht die Themen und Richtungen Ihrer Hoshin-Elemente. Viele andere Dokumente und Webseiten überspringen das und konzentrieren sich auf die angenehmere Einführung in Ihren Abteilungen (was wir später auch tun werden). Es ist jedoch entscheidend, die richtigen Hoshin-Punkte auf Ihrer Liste zu haben. Ich persönlich fand es ziemlich herausfordernd, gute und prozessbasierte Hoshin-Elemente für mein eigenes persönliches Hoshin zu bekommen, und ich bin mir immer noch nicht sicher, ob sie gut sind.

Was könnte auf einer Hoshin-Liste stehen?

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Themen, die auf Ihrer Liste stehen könnten. Wie bereits erwähnt, sollten diese begrenzt sein und sich auf den Prozess und nicht auf ein Ziel konzentrieren. Unten finden Sie eine Liste möglicher Überschriften, unter denen Sie Unterpunkte auflisten könnten. Die erste Liste ist auf ein Unternehmens-Hoshin ausgerichtet, die zweite Liste eher auf ein persönliches Hoshin. Bitte verwenden Sie nicht alle! Weniger ist hier mehr, und die Konzentration auf die wichtigen Punkte wird Ihnen helfen, diese auch wirklich zu erledigen.

- **Gesundheit und Sicherheit:** Wenn es irgendein Problem mit der Gesundheit und Sicherheit Ihrer Mitarbeiter gibt, dann sollte dies auf Ihrer Liste stehen, vielleicht sogar als erstes Thema.
- **Umwelt:** Dieses Thema findet sich auch auf den Hoshin Kanri bei Toyota, manchmal sogar ziemlich hoch oben. Umwelt könnte für Naturschutz, Abfallreduzierung oder die Beseitigung



Hoshin Kanri ist mehr als eine "Kreuzung aus To-Do-Liste und PDCA".

von Umweltbelastungen stehen, aber auch für eine gute Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinde. Die Toyota-Werke in Japan haben sich sehr bemüht, mit der lokalen Bevölkerung gut auszukommen.

- **Mitarbeiterentwicklung:** Helfen Sie Ihren Mitarbeitern zu wachsen. Entwickeln Sie deren berufliche Fähigkeiten, aber auch die Interaktionen als Gruppe sowie den Glauben an die Unternehmensphilosophie.
- **Qualität:** Toyota ist berühmt für seine Qualität, und dieser Erfolg kam nicht von allein. Wenn Qualität in Ihrem Unternehmen ein Problem ist, dann sollte es auch auf Ihrem Hoshin Kanri ein Thema sein.
- **Durchlaufzeit:** Ähnlich wie bei der Qualität könnte diese auf Ihrem Hoshin stehen.
- **Kosten:** Dies vervollständigt das Dreieck "Qualität – Zeit – Kosten". Während jedoch jedes Unternehmen die Qualität, die Zeit und die Kosten verbessern könnte, sollten Sie sich vielleicht nur auf ein oder zwei Bereiche konzentrieren. Der Tiger, der versucht, alle Enten zu fangen, wird keine bekommen. Auch hier gilt: Je weniger Punkte Sie haben, desto mehr können Sie sich auf diese konzentrieren.

Wenn Sie ein persönliches Hoshin Kanri erstellen wollen, können die Aufgaben

anders aussehen. Im Folgenden finden Sie mögliche Vorschläge, von denen drei von meinem eigenen Hoshin stammen. Auch hier gilt: weniger ist mehr!

- **Lernen:** Für mich besteht ein Teil meiner Lebensfreude darin, neue Dinge zu lernen. Daher habe ich auf meinem persönlichen Hoshin "Lernen" als erste Kategorie angegeben. Wollen Sie Chinesisch lernen? Setzen Sie es auf die Liste. Aber allein durch die Aufnahme in die Liste werden Sie nicht dazu gebracht, Chinesisch zu sprechen; der schwierige Teil kommt danach, nämlich wenn Sie viel Zeit mit dem Studium der Sprache verbringen. Hoshin Kanri hilft Ihnen lediglich dabei, Schwerpunkte zu setzen.
- **Unterrichten:** Auch das gehört zu meinem eigenen Hoshin. Zwar ist es meine Aufgabe als Professor, zu unterrichten, aber ich unterrichte sehr gerne. Interessanterweise lagen alle Unterpunkte meines eigenen Hoshin hier außerhalb des normalen universitären Bereichs.
- **Spaß haben!:** Dies war der dritte Punkt meines eigenen Hoshin. Für mich ist es wichtig, ab und zu Spaß zu haben.
- **Gesundheit:** Dies ist (noch) nicht Teil meines eigenen Hoshin, aber je nach Gesundheitszustand kann es wichtig sein dies mit einzubeziehen. Zum Glück bin ich selber immer noch gesund...

obwohl meine Frau mich immer wieder daran erinnert, Gewicht zu verlieren... vielleicht sollte ich es zu meinem Hoshin hinzufügen... aber nächstes Jahr ist auch noch Zeit... oder?

- **Zwischenmenschliche Fähigkeiten:** Vielleicht wollen Sie neue Freunde finden oder die Beziehungen zu Ihren Freunden stärken? Ihre Nachbarn kennen lernen? Dann legen Sie los!
- **Was Sie wirklich beschäftigt:** Wollen Sie die Umwelt retten, den Hunger in der Welt beenden, Krebs heilen oder einfach nur einen anderen Präsidenten/Premier/Kanzler beim nächsten Mal wählen? Wann immer es für Sie wichtig genug ist, etwas zu unternehmen und dafür Platz auf Ihrer Liste zu machen, fügen Sie es hinzu!

Es gibt mehrere Möglichkeiten, sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Ihr persönliches Hoshin Kanri. Achten Sie darauf, nicht mehr als sechs Hauptüberschriften auszuwählen, wenn möglich sogar weniger. Jede Überschrift könnte etwa ein bis vier prozessbasierte Unterthemen haben. Ich kann es nicht genug betonen: Die Konzentration auf die Schlüsselthemen ist wichtig für den Erfolg!

Im zweiten Teil dieser Serie werde ich Ihnen zeigen, wie Sie diese To-Do-Liste mit dem PDCA verbinden können. Bis dahin: Gehen Sie hinaus, denken Sie darüber nach, was Sie wirklich in Ihrer Position im Unternehmen oder mit Ihrem Leben insgesamt erreichen wollen, und organisieren Sie sich und Ihr Umfeld! ■

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "Hoshin Kanri" auf dem Blog des Autors: www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser
Professor of Production Management,
Hochschule Karlsruhe
christoph.rosen@hs-karlsruhe.de

