

## Hoshin Kanri und KATA nutzen

### Mit neuen Führungsroutinen den Wandel zum Lean Management fördern

Lean Management hat eine wichtige Bedeutung, wenn es um eine nachhaltige Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geht. "Lean" wird mitunter aber auch kritisch gesehen, besonders dann, wenn es als reiner Baukasten von Methoden verstanden wird, dessen Ziel lediglich die Verschlinkung der Organisation ist. Damit entstehen Angst, Unsicherheit und Widerstände im Unternehmen. Die INOVAN GmbH & Co. KG, ein Unternehmen der Prym Gruppe, entwickelte in Zusammenarbeit mit Dr. Matros Consulting einen eigenen Ansatz, um Lean Management erfolgreich zu etablieren.

von Dr. Michael Matros und Dr. Thomas Hör

Bei der INOVAN GmbH & Co. KG stand die Verbesserung der operativen Leistung und der internen Prozesse im Fokus. In diesem Zusammenhang wurde die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen als ein entscheidender Faktor für den Erfolg erkannt. Mit Blick auf die gesetzten Unternehmensziele, die anspruchsvoll und herausfordernd waren,

erkannte das Management schnell, dass der Weg zur Zielerreichung nur über eine grundlegende Neugestaltung bestehender Prozesse und Strukturen zu erreichen war. Im Zuge der Zielkaskadierung und der Operationalisierung mittels Hoshin Kanri wurden im Führungskreis gemeinsam Verbesserungsprioritäten und Handlungsschwerpunkte

erarbeitet. Dieses kollektive Vorgehen war sehr wichtig, um eine Annahme der gesetzten Ziele durch die jeweils Verantwortlichen zu erreichen. Wie die Lösung bei den einzelnen Themen aussehen sollte, war in vielen Fällen offen. Insofern wurden die Beteiligten zunächst auf unbekanntes Terrain und damit in die sogenannte "Lernzone" (s. Abb. 2) geführt.

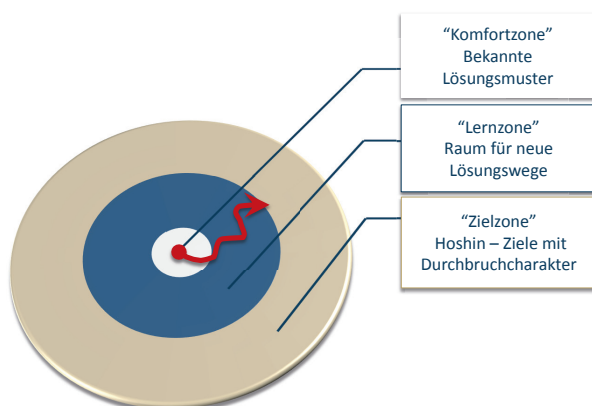


Abb. 2: Der Weg zu einem Hoshin-Ziel führt durch eine Lernzone.

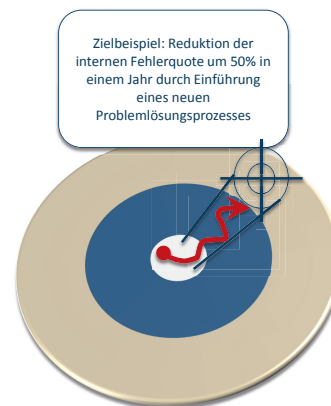


Abb. 3: Orientierungshilfe durch konkrete Vorgaben.



Abb. 1: Baugruppenmontage Kunststoffverbundteile.

Es war erkennbar, dass es seine Zeit brauchte, bis die Verantwortung für die Zielerreichung voll und ganz angenommen wurde. Mit Hilfe externer Begleitung wurde dafür Sorge getragen, dass ein Verständnis für die Sinnhaftigkeit des Vorgehens entstand. Ohne ein gemeinsames Bekenntnis zu den strategischen Zielen gelingt dieser Schritt nicht. Daher legte man in der Planungsphase und bei der Operationalisierung großen Wert darauf, die Verantwortlichen intensiv mit in den Prozess einzubinden. In unserem Beispiel setzte man auf moderierte Workshops, in denen gemeinsam mit den Teams für die gesetzten Ziele Lösungsansätze erarbeitet und grobe Milestones definiert wurden. Komplexe und aufwändige Projektpläne waren nicht erforderlich. Vielmehr orientierten sich die Teams an ihren Zielen, an den Milestones und an ihren Aktionslisten, die jeweils auf einen Zeitraum von vier Wochen ausgelegt waren.

### Die Komfortzone verlassen

Der Weg, beispielsweise zum "kundenorientierten Durchbruchdenken", erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft und die Fähigkeit Ziele anzunehmen, für die es ad hoc keine Lösungen gibt. Daher wird die "Lernzone" von manchem auch als "Angstzone" empfunden. Dieses Empfinden hat seine Ursache oft darin, dass es im Unternehmen an Fehlertoleranz und angemessener Unterstützung durch die Vorgesetzten mangelt. Die Reaktionen auf eine Steigerung der Anforderungen sind individuell sehr unterschiedlich und der Vorgesetzte steht vor der Aufgabe,

die Ursachen eventueller Blockaden oder Fehlentwicklungen zu erkennen. Außerdem braucht er die Fähigkeit, diese zu beseitigen. Damit das gelingt, muss im Laufe des Prozesses gegenseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten entwickelt werden.

Förderlich dafür, die "Komfortzone" zu verlassen, wirkt eine weitere Besonderheit von Hoshin Kanri: Zur klassischen numerischen Zielvorgabe wird eine Orientierungshilfe beigefügt. Diese kann entweder in einer Fokussierung – somit einer Eingrenzung des Suchraumes für Lösungen – bestehen, oder auch in einer Vorgabe der Mittel, die eingesetzt werden sollen, um das Ziel zu erreichen (s. Abb. 3). Das alleine reicht jedoch nicht aus. Um Mitarbeiter in einen solchen Veränderungsprozess zu führen ist eine angemessene Fehlertoleranz erforderlich. Die Suche nach Schuldigen, falls sich ein Lösungsweg mal als Sackgasse erweisen sollte, muss tabu sein. Aus unvermeidbaren Fehlern lernen, das ist die Devise.

### Teamwork und Delegation

Ebenfalls charakteristisch für Hoshin Kanri ist es, dass die Zielerreichung bereichsübergreifende Zusammenarbeit erfordert. So war zum Beispiel eine signifikante Durchlaufzeitverkürzung des Produktentstehungsprozesses (PEP) nicht alleine von der Entwicklungsabteilung zu erreichen, sondern alle im Prozess beteiligten Fachbereiche mussten einbezogen werden. Insbesondere an den Schnittstellen fand man die meisten Verbesserungspotenziale. Teamarbeit

sowie bereichsübergreifendes Denken und Handeln waren sehr wichtig. Bei der INOVAN GmbH & Co. KG hatte der Leiter der Entwicklung die volle Verantwortung für die Zielerreichung. Gemäß dem "Pull-Prinzip" musste er sich die erforderliche Unterstützung von seinen Mitarbeitern und von seinen Kollegen aus den anderen Fachbereichen holen. Diese Interaktionen laufen nicht immer reibungslos und verlangen gute Kommunikationsfähigkeiten von den Verantwortlichen. Der Vorgesetzte des Entwicklungsleiters war gefordert, Hindernisse zu beseitigen, die dieser nicht beseitigen konnte und eine offene und konstruktive Streitkultur zu entwickeln.

Die Ziele waren so aufgesetzt, dass sie im Alleingang nicht zu erreichen waren. Ohne Kooperation, ohne Delegation und ohne Einbindung der Mitarbeiter funktioniert es nicht. Generell ist zu sagen, dass die ersten Zyklen mit Hoshin Kanri auch eine Art Assessment Center im laufenden Betrieb sind, bei dem Führungsqualitäten, Problemlösungskompetenzen, Teamfähigkeit und Lernfelder sehr schnell transparent und auf die Probe gestellt werden.



Abb. 4: Hoshin Kanri Top-Level Review in Obeya.

## Neue Führungsroutinen etablieren

Verhalten basiert auf gelernten Mustern und Routinen und jede Führungskraft entwickelt im Laufe ihres Berufslebens eigene Führungsroutinen. Charakteristisch für die neue Führungskultur bei INOVAN, die durch die Einführung des Lean Management Systems entstand, ist, dass die Teams nach Wegen zur Erreichung eines Zielzustandes suchten und dafür auch die volle Verantwortung übertragen bekamen. Selbstredend, dass dies für einige eine neue und unbekannte Art der Führung war, sowohl für Mitarbeiter als auch für Vorgesetzte. Es war bis dato durchaus gängig, dass Vorgesetzte Anweisungen gaben, wie ein Problem zu lösen sei oder wie man am besten zum Ziel komme. Um jedoch die Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln, war ein anderer Ansatz gefragt. Denn die Veränderung eingefahrener Verhaltensweisen gelingt am einfachsten durch die Einführung neuer Routinen.

Bei INOVAN wurde festgelegt, dass einmal monatlich jedes Team ein sogenanntes Hoshin-Review nach einer festen Agenda durchführen sollte. Die Reviews dienten zur Steuerung und sind fester Bestandteil eines jeden Strategieumsetzungsprozesses gemäß Hoshin Kanri. Im Vorfeld fand eine Klärung der

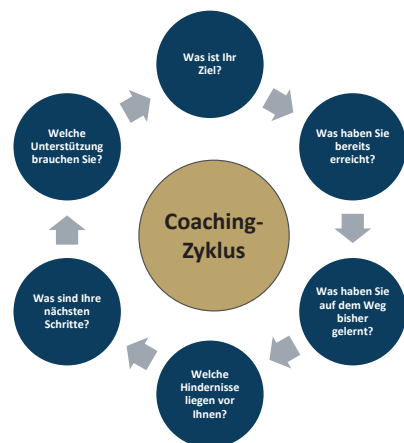


Abb. 5: Frageroutine eines Hoshin Reviews.



Abb. 6: Produktionsbereich Stanztechnik mit Shopfloor-Management-Tafeln und Ausstellwerkzeug.

Rollen und Verantwortungen statt, so dass alle Beteiligten über die Erwartungen orientiert waren. Ziel eines jeden Hoshin-Reviews war es, am Ende die folgenden Fragen beantworten zu können:

1. Tun wir das Richtige, um unsere Ziele zu erreichen?
2. Tun wir die Dinge richtig (zeitlich, qualitativ, quantitativ)?
3. Was/wie können wir es ggfs. besser machen?
4. Was lernen wir aus unseren Erkenntnissen?

Die Termine für die Reviews waren für ein Jahr festgelegt, mit Anwesenheitspflicht aller Teammitglieder. Alle Meetings fanden in einem eigens eingerichteten Raum statt, so dass sich alle Mitarbeiter laufend über die Zusammenhänge zwischen den Unternehmenszielen, der Strategie, den laufenden und geplanten Aktionen sowie den aktuellen Stand informieren konnten. Damit war größtmögliche Transparenz gewährleistet.

Der Leiter eines Reviews, der auch der Vorgesetzte des jeweiligen Teams war, führte das Meeting anhand einer Frageroutine, die sich an die Coachingkata anlehnt (s. Abb. 5). Diese Frageroutine besteht aus einem Zyklus von Leitfragen, die beim Durchsprechen einer Verbesserungspriorität, eines Teilzieles oder auch

eines Milestoneplanes vom Vorgesetzten verwendet wurden.

Die Anwendung dieser Routine wurde mit den Führungskräften im Vorfeld in einem zweitägigen Training anhand eines Planspieles geübt. Danach konnten die Führungskräfte das Gelernte direkt in ihren eigenen Reviews praktizieren. Dabei wurden sie jeweils von einem Trainer begleitet, der Feedback gab und gemeinsam mit dem Coachee dessen Lernfelder bestimmte.

In dieser sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter ungewohnten Situation standen die Mitarbeiter wesentlich stärker in der Verantwortung und die Führungskräfte waren gefordert, die Rolle eines Coaches für die Mitarbeiter einzunehmen, der sie durch ihre "Lernzone" begleitet. Durch den konsequenten Einsatz der Fragetechnik

## Das Unternehmen

Die INOVAN GmbH & Co. KG ist seit 60 Jahren Teil der weltweit operierenden Prym Gruppe und hat zwei Standorte in Deutschland und einen in China. Mit mehr als 700 hochqualifizierten Mitarbeitern ist das Unternehmen führend in den Bereichen Werkstofftechnik, galvanische Oberflächen-, Stanz-, Biege-, Kunststofftechnik sowie Baugruppen-Montage bis hin zur Verbindungstechnik. INOVAN begann 2015 damit, Lean Management Methoden einzuführen.

Mehr Infos: [www.inovan.de](http://www.inovan.de)

## Ziele festlegen

- Klar, konkret, spezifisch, messbar und terminiert
- Anspruchsvoll, aber realistisch
- Prioritäten setzen
- Den Fokus halten

## Den Status und die Ursachen von Abweichungen verstehen

- Zahlen, Daten, Fakten analysieren
- Den Problemen auf den Grund gehen bzw. gehen lassen
- Die Chancen bewerten, wie es um die Zielerreichung steht
- Die Risiken der Abweichungen bewerten und ggf. Entscheidungen treffen
- Wertschätzung von nachhaltigen Fortschritten

## Lernfelder ermitteln

- Stand der Mitarbeiter erfassen
- Die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Kontext bewerten
- Stimmungslage erfassen
- Potenziale erkennen, Grenzen erkennen
- Loben, wenn aus einem Fehler etwas gelernt wurde

## Mitarbeiter in die Verantwortung führen bzw. in der Verantwortung halten

- Ziele vereinbaren, Erwartungen formulieren und ermutigen
- Keine Lösungen vorgeben - Lösungsansätze fordern, den nächsten Schritt fordern
- Kein Rückdelegieren zulassen
- Steuern statt kontrollieren

## Unterstützen und Vertrauen aufbauen

- Entscheidungen treffen und für Klarheit sorgen
- Kontakt und Bezug zu den Mitarbeitern halten
- Balance zwischen Ergebnisorientierung und Fehlertoleranz halten
- Organisieren, notwendige Rahmenbedingungen schaffen, Hindernisse beseitigen
- Zielgerichtetes Lernen und Experimentieren ermöglichen

Abb. 7: Kernaufgaben einer Führungskraft im Sinne von Hoshin Kanri.

steigt die Effizienz der Meetings. Lange Erklärungen und Monologe finden ein schnelles Ende, wenn beispielsweise die erste Frage, „Was ist Ihr Ziel?“, gestellt wird. Nach einigen Monaten beginnt sich die neue Routine durch diszipliniertes und konsequentes Anwenden zu festigen. Das Repertoire der Führungskräfte erweitert sich und erforderliche Fähigkeiten zur Erfüllung von Kernaufgaben

der Führung können gezielt entwickelt werden (s. Abb. 7).

„Das Erarbeiten der ersten X-Matrizen, Bowling-Charts und Milestone-Pläne unter Anleitung eines erfahrenen Coaches zeigt, dass viel mehr Vorbereitung, Überlegungen und Detailarbeit dahinterstecken, als es in Fachbüchern zum Thema den Anschein hat. Ohne Disziplin

durch alle Ebenen des Unternehmens hinweg und den Willen, selbst Teil des Systems zu werden und es tagtäglich leben zu wollen, ist Hoshin Kanri zum Scheitern verurteilt“, sagt Alexander Ellert, Leiter Operations Werk 1+3 der Inovan GmbH & Co. KG Birkenfeld.

## Fazit

Das Beispiel der INOVAN GmbH & Co. KG zeigt: Der Einsatz von Hoshin Kanri im Rahmen der Veränderung eines Unternehmens hin zu einem Lean Management System unterstützt insbesondere bei den Führungskräften die Entwicklung spezifischer Soft Skills und schult einen Führungsstil, der die Kompetenzen der Mitarbeiter fordert und fördert. Zum Einstieg in einen Veränderungsprozess hin zu einer Lean Kultur ist der Einsatz einer Frageroutine – ähnlich der Coachingkata von Toyota - im Rahmen von Hoshin-Reviews bestens geeignet. Führungskräfte kommen in Kontakt mit ihren eigenen Grenzen und lernen, die ihrer Mitarbeiter zu erkennen. So gelingt es, die Grundlage für eine lösungsorientierte Führungskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter bei der Verfolgung von strategischen Zielen eng eingebunden werden. Dabei hat sich eine zeitweise intensive Begleitung der Führungskräfte On-The-Job als unabdingbar erwiesen. Ebenso wichtig für das Gelingen ist die Vorbildfunktion der Geschäftsführung. Von allen Beteiligten wird Ausdauer, Disziplin und Konsequenz in der Umsetzung gefordert. Die Frage-routine selbst hat einen sehr sachlichen und nüchternen Charakter. Ebenso wichtig ist es, Raum für empathische Interaktionen zu schaffen, damit die Mitarbeiter im Fokus bleiben und Lean Management zu dem wird, was es ist: Ein ganzheitliches Management System, das eine gesamte Organisation in die Lage versetzt, durch die Änderung ihrer Haltung und ihres Vorgehens nachhaltig innovativ und erfolgreich im Sinne ihrer Kunden zu sein. ■

## Die Autoren

Dr. Michael Matros, freier Unternehmensberater und Coach, ist promovierter Maschinenbauer und systemischer Coach. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung im Top-Management und als Consultant bei der Einführung und dem Einsatz von Lean Management Methoden. Er ist Experte in der Entwicklung von Soft-Skills für Führungskräfte, unter anderem im Kontext von Lean und Innovation. Kontakt: [www.dr-matros.de](http://www.dr-matros.de)



Dr. Thomas Hör, Geschäftsführer der INOVAN GmbH & Co. KG, ist promovierter Werkstoffwissenschaftler. Seine Erfahrung mit und über Lean, die er sowohl in Europa, als auch in Nordamerika und Japan sammelte, konnte er bereits in zahlreichen Industriebranchen, darunter Automobil-, Medizin-, Öl- und Gasindustrie anwenden. Seine Leidenschaft gilt neben dem Lean Management vor allem dem Coaching und der Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter.

