

Hoshin Kanri

Teil 5: Das Kanri-Noryoku-Programm: Die Erneuerung von Toyota
 von Christoph Roser

Foto: © iarmoluk - pixabay.com

In meinem vorherigen Artikeln habe ich erklärt, wie Hoshin Kanri arbeitet. In diesem abschließenden Beitrag der Serie untersuche ich, wie Toyota Hoshin Kanri als Teil seiner allgemeinen Managementstruktur einbettet. Toyota hat damit 1979 begonnen, als der Direktor Masao Nemoto das Kanri-Noryoku-Programm (管理能力プログラム) startete, das normalerweise mit KanPro abgekürzt wird.

Der Begriff Hoshin Kanri kommt aus dem Japanischen. Er wird als 方針管理 geschrieben. Die erste Hälfte ist das Wort 方針 (hoshin), welches für Politik, Plan, Kurs, Prinzip oder Ziel steht, aber auch als Magnetnadel bzw. Kompass übersetzt werden kann. Die zweite Hälfte ist 管理 (kanri), welches für Kontrolle oder Management steht. Die Übersetzung ist also Politikmanagement, obwohl es im Englischen häufiger mit "Policy Deployment" übersetzt wird, aber auch der exotischere Begriff "Kompassmanagement" wurde manchmal verwendet. Dies steht im Gegensatz zu Nichijou Kanri (日常管理, alltägliches Management), welches das tägliche Management betrifft.

Im Kanri-Noryoku-Programm steht Kanri (管理) in Bezug auf Kontrolle und Management

für das gleiche wie in Hoshin Kanri. Noryoku (能力) steht für "die Fähigkeit" oder "das Vermögen" (oder weniger üblich für "Tempelbediensteter"). プログラム ist die japanische Katakana-Schrift für "Programm". Insgesamt ist das Kanri-Noryoku-Programm also ein Programm zur Verbesserung der Managementfähigkeiten und genau das war es auch.

Ereignisse, die zum Kanri-Noryoku-Programm führten

Historisch betrachtet begann Hoshin Kanri als das, was wir heute "Management by Objectives" (MBO – Management nach Zielen) nennen. Management nach Zielen beginnt mit spezifischen Zielen auf der obersten Ebene der Hierarchie, die dann zur Entwicklung der Ziele für die nächsttiefere Hierarchieebene verwendet werden... und so weiter. Die Idee ist, dass die Ziele aller

Beteiligten die oben genannten Ziele unterstützen und dem Unternehmen eine einheitliche Richtung geben.

Während Management nach Zielen erstmals von Management-Guru Peter Drucker in seinem 1954 erschienenen Buch "The Practice of Management" verwendet wurde, ist die Idee selbst viel älter und stammt mindestens aus dem Jahr 1926.

Totale Qualitätskontrolle und Hoshin Kanri

Das Konzept des Managements nach Zielen schaffte es schließlich bis nach Japan. Toyota griff die Idee um 1963/64 auf, kurz nachdem das Unternehmen mit der "Total Quality Control" (TQM - Totale Qualitätskontrolle) begonnen hatte. Toyota stellte jedoch fest, dass das Management nach

Zielen weit hinter den Erwartungen zurückblieb. Daher modifizierten sie es, indem sie Management nach Zielen mit PDCA (Plan, Do, Check, Act) kombinierten. Dies wurde Hoshin Kanri genannt. In der Folge führte Toyota ein Programm mit der Bezeichnung "Funktionsübergreifendes Management" ein. Ziel war es, die verschiedenen Abteilungen (Produktplanung, Design, Vorbereitung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb) über die verschiedenen Funktionen (Qualität, Kosten, technische Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Personalwesen) mit Hilfe einer Matrix zu integrieren. Hoshin Kanri war ein Teil dieser funktionsübergreifenden Managementinitiative.

Bitte beachten Sie, dass dies der Ursprung des Hoshin Kanri bei Toyota ist. Andere Quellen nennen andere Ursprünge, zum Beispiel dass Bridgestone Tire die Planungstechniken der mit dem Deming-Preis ausgezeichneten Unternehmen 1965 Hoshin Kanri nannte. Eine andere Quelle behauptet, dass Hewlett-Packard Japan es 1976 entwickelt hat. Auch der japanische Professor Yoji Akao (1928-2016) behauptet, Hoshin Kanri erfunden zu haben. Ich habe keine Ahnung, welche dieser Behauptungen letztendlich wahr ist.

Das Kanri-Noryoku-Programm: die Wiedergeburt von Hoshin Kanri

Hoshin Kanri setzte dieses funktionsübergreifende Management fort. Nach der Ölkrise von 1973 begann Toyota jedoch zu schwächeln und der Fokus auf das gesamte Qualitätsmanagement war weniger stark ausgeprägt. Zehn Jahre nachdem sie den

	Produktionsplanung	Produktentwicklung	Produktvorbereitung	Einkauf	Produktion	Verkauf
Qualität	++	++	++	++	++	++
Kosten	++	+	++	++	+	+
Entwicklung	+	++	+	0	0	+
Produktion	0	+	++	0	++	+
Verkauf	++	+	0	0	+	++
HR	+	+	+	+	++	+

Übergreifendes Management

Abteilungsmanagement

Aufstellung der Toyota-Politik (gemäß Isao Yoshino).

Deming-Preis für Qualität gewonnen hatten, wurde ihr Schwerpunkt schwächer. Das Management blieb in täglichen Querelen stecken und verlor den Blick für das große Ganze. Wenn das vertraut klingt, ja es ist tatsächlich Realität. Für mich hat es den Anschein, dass die Führung vieler Unternehmen von einer stärkeren Konzentration auf das Gesamtbild profitieren würde.

Als Reaktion darauf führte 1979 der für die Qualitätskontrolle zuständige Direktor, Masao Nemoto (根本正夫), ein Programm namens Kanri Noryoku-Programm (管理能力プログラム) ein, welches normalerweise mit KanPro abgekürzt wird.

Aufgrund dieses Kanri-Noryoku-Programms gilt Masao Nemoto als einer der führenden

Köpfe bei Toyota und hat vielleicht sogar genauso viel zu dem Erfolg des Unternehmens beigetragen wie Taiichi Ohno. Er war schon früh an der totalen Qualitätskontrolle bei Toyota beteiligt. Schließlich ging er 1982 als leitender Geschäftsführer in den Ruhestand.

Insgesamt mussten 2000 wichtige Führungskräfte bei Toyota ihr persönliches Hoshin Kanri auf A3-Papier entwickeln. Sie mussten sich überlegen, was ihre wichtigsten Ziele waren, für jedes Ziel einen Aktionsplan entwickeln, ihn umsetzen und dann überprüfen, ob er funktioniert oder nicht. Hier findet sich (wieder) der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act), der für den Erfolg von Toyota so wichtig ist. Die Manager wurden geschult in folgenden Aspekten:

- Wie man das PDCA verwendet (nicht nur die Theorie, sondern auch die korrekte Anwendung).
- Wie man Schlüsselfragen und -probleme identifiziert.
- Wie man Ziele und Vorgaben entwickelt.
- Wie man Pläne für Verbesserungen macht.



Vor über 40 Jahren wurde bei Toyota das Kanri-Noryoku-Programm ins Leben gerufen.

- Wie man implementiert.
- Wie man Ergebnisse analysiert.
- Wie man Hoshin Kanri der eigenen Mitarbeiter überprüft.
- Wie man ein A3-Blatt verwendet, einschließlich der Verwendung des A3-Blatts für eine Präsentation für das Management.

Alle sechs Monate wurden ihre Hoshin Kanris mit ihren Vorgesetzten überprüft. Der Schwerpunkt dieser Überprüfung lag auf der Ursache der Probleme (nicht wie im Westen, wo es oft darum geht, einen Schuldigen zu finden). Insbesondere die Berichterstattung über Fehler wurde als wertvolle Lernmöglichkeit gefördert. Ein weiterer Schwerpunkt für Manager war die Förderung der eigenen Mitarbeiter.

Das Kanri-Noryoku-Programm gab Hoshin Kanri neue Impulse und trug zur Etablierung der Verwendung von A3-Blättern für das Projektmanagement bei. Alle Präsentationen in diesem Programm mussten mit A3-Blättern durchgeführt werden, was dazu führte, dass es besser gelang, sich auf die wichtigsten Punkte zu konzentrieren. Isao Yoshino ver-

gleicht dies mit der Durchführung von 5S bei einer Präsentation (Quelle siehe unten). Darüber hinaus wurden alle Punkte permanent sichtbar gemacht (im Gegensatz zu PowerPoint).

Das Vermächtnis des Kanri-Noryoku-Programms

Während das Kanri-Noryoku-Programm selbst nur zwei Jahre dauerte, hatte es einen nachhaltigen Einfluss auf Toyota. Es trug zur Auffrischung des Unternehmens bei und half den Managern, sich besser zu konzentrieren.

Die Methode fand auch ihren Weg nach unten durch die Ränge und die Mitarbeiter begannen mit der Anwendung, nachdem sie dies bei ihren Vorgesetzten beobachtet hatten. Die Methode war hilfreich bei der Förderung von Mitarbeitern, die untergeordnet waren. Die Toyota-Manager hatten keine Angst davor, Fehler zu präsentieren und wurden nicht bestraft, sondern dafür gelobt, dass sie ehrlich mit Fehlern umgingen (obwohl sich dies beim derzeitigen CEO leider zu ändern scheint). Auch das A3-Format hat sich bei Toyota fest etabliert und wird seitdem regelmäßig eingesetzt. ■

Quellen- und Literaturhinweise

Es gibt nur wenige Texte über das Kanri-Noryoku-Programm. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Beiträgen, die mir beim Verfassen dieses Artikels geholfen haben.

Anderson, Katie (Blog): Toyota Leadership Lessons: Part 7 – Insights into how “respect for people” & “continuous improvement” became the pillars of the Toyota Way (Katie organisiert auch Japan-Studienreisen zusammen mit Hoshin Kanri-Guru Isao Yoshino. Wenn Sie interessiert sind, sehen Sie sich das Angebot auf ihrem Blog an).

Yoshino, Isao: Er reflektiert über die Rolle des Managements bei Toyota, ein Interview von Isao Yoshino über Planet Lean (Ich habe auch direkt von Herrn Yoshino während eines Workshops auf der ELEC-Konferenz 2018 in Portugal gelernt).

Shook, John; Yoshino, Isao: How the A3 Came to Be Toyota's Go-To Management Process for Knowledge Work.

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "Hoshin Kanri and the Kanri Noryoku Program: Rejuvenating Toyota" 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



ANZEIGE

Wollen auch Sie Hoshin Kanri umsetzen?

Wir unterstützen Sie beim Aufbau ihres internen Hoshin Kanri Prozesses:

- Entwickeln einer Vision, Ableiten einer Mission, Strategieentwicklung
- Aufbau eines crossfunktionalen Zielsystems
- Führungskräfteentwicklung und Führen mit Zielen
- Von der Kennzahl bis zur Maßnahme

Sprechen Sie mich gerne direkt an: [Alexander Grombach](mailto:alexander.grombach@cetpm.com)
Tel.: 09825 2038116 • E-Mail: alexander.grombach@cetpm.com
oder lernen Sie Hoshin Kanri in unserem Seminar kennen: www.cetpm.de/uhk