

Zielentfaltung bei Airbus Engineering

Leanprozess bekommt Auftrieb durch Hoshin Kanri

Hoshin Kanri (Policy Deployment) ist eine Vorgehensweise, um die Zielausrichtung in einem Unternehmen für alle transparent zu machen. So entsteht Motivation bei allen Mitarbeitenden, ihr Handeln am gemeinsamen Ziel auszurichten. Die Grundlagen von Hoshin Kanri haben wir in Yokoten 01/2014 (S. 20 ff) vorgestellt. Nun folgt ein Bericht aus der Praxis über die erfolgreiche Arbeit mit Hoshin Kanri. Sebastian Donner, Senior Lean Leader, Airbus Operations GmbH, Hamburg, ist begeistert, denn er und seine Kollegen haben bereits nach kurzer Zeit greifbare Ergebnisse erzielt.

von Sabine Leikep

Schlanke Prozesse sind in der Produktion bei Airbus seit vielen Jahren selbstverständlich. Die Engineering-Teams sind seit 2010 „lean“ unterwegs. Mit jährlichen Lean-Assessments koordinieren sie ihre Ziele. Seit Ende 2013 setzt der Bereich Airframe Engineering auf Hoshin Kanri, um mit den Teams über die Leanstrategie zu kommunizieren und Prioritäten zu setzen.

„Wir überprüfen jährlich unsere Lean-Ziele unter den Aspekten: Wo wollen wir hin und wo stehen wir heute?“ erzählt Sebastian Donner. Aus diesem Assessment entstünden dann konkrete Handlungsempfehlungen. Es wird beispielsweise definiert, welches Lean-Level – im Sinne eines bestimmten Reifegrades – innerhalb welcher Zeit erreicht werden soll. Es wird per Matrix erfasst, was bis wann und wie erreicht werden soll. Um diesen Prozess zu vereinfachen, entschied man sich für den Einsatz von Hoshin Kanri. „So können wir die Ziele leichter herunterbrechen, dass sie greifbar werden“, sagt Sebastian Donner. „Auf der operativen Ebene lässt sich auf diese Weise klar definieren: Wer macht was, und vor allem wie?“

Vieles, was die Teams erreichen möchten, wird inzwischen mit Hoshin Kanri bearbeitet. Die Beispiele sind inzwischen vielfältig. Diese Einteilung in Zwischenschritte gibt den Change-Leadern die Möglichkeit, mit ihren transnationalen Teams strukturiert vorzugehen.

Komplexe Vorgänge transparenter

Die Idee, die Methode Hoshin Kanri im Rahmen des jährlichen Lean-Assessment vorzustellen und zu coachen, hat sich bewährt. „Wir haben uns einen Tag lang eingeschlossen und nach der Theorie sofort Gruppen gebildet und Beispiele durch-

exerziert“ so Sebastian Donner. Damit sei der Bereich Airframe Engineering, dem fast 6000 Mitarbeiter zugeordnet sind, mit seinen 11 Unterbereichen zeitgleich in der Lage gewesen, einen Lean-Masterplan für das Jahr 2014 zu erstellen. Mit Hoshin Kanri sei es gelungen, sehr komplexe Anforderungen zu übersetzen und anhand eines Planes mit Zeitachse transparent zu machen. Eine Priorisierung sei ebenso möglich gewesen wie der Überblick über die Konsequenzen, wenn man bestimmte Parameter weglässt oder verändert. Dies war laut Sebastian Donner der größte Benefit. Erfreulich sei



Abb. 1: Airbus-Montage. Foto: © Airbus S.A.S., Photo by e^xm Company / H. Goussé



Abb. 2: Lean ist schon lange obligatorisch bei der Produktion des europäischen Erfolgsproduktes Airbus. Foto: © Airbus S.A.S., Photo by e^xm Company / F. Lancelot



Abb. 3: Sebastian Donner ist es gelungen, die Teilnehmer des Lean-Assessment für Hoshin Kanri zu begeistern.

Das Unternehmen

Die Airbus Group hat eine führende Marktposition im Flugzeugbau. Das Headquarter befindet sich im französischen Toulouse. Das Unternehmen wurde in den 1960er Jahren gegründet und beschäftigt heute weltweit rund 61.000 Mitarbeiter aus 100 Nationen, die mit Vision, Innovationskraft und Leidenschaft Flugzeuge bauen. Umweltkriterien zählen für Airbus zu den wichtigsten Anforderungen bei der Flugzeugentwicklung. Airbus unterstützt die Ziele von „Flightpath 2050“, die eine Reduzierung der CO₂-Emissionen pro Passagier und pro Kilometer um 75 Prozent, eine Reduzierung der Stickoxidemissionen (NOX) um 90 Prozent und eine Reduzierung der Lärmemissionen um 60 Prozent bis 2050 vorsehen.

Mehr Infos: www.airbus.com

auch gewesen, dass die Methode von allen Beteiligten recht schnell akzeptiert wurde. „Die Stärke liegt in der Einfachheit“ betont Donner. Es sei nicht viel Überzeugungsarbeit notwendig gewesen, da die Methode an sich quer durch die Bank überzeuge habe.

„Wir sind sicher nicht die ersten, die in unserem Unternehmen Hoshin Kanri anwenden“, räumt Sebastian Donner ein. Er freut sich, dass es gelungen ist, im Engineering die Lean-Ziele pro Bereich aufzubrechen und zeitgleich einen gemeinsamen Plan zu erstellen. Er hofft, dass dieses Beispiel im Unternehmen weiter Schule macht. Als Tipp gibt er mit: „Halten Sie bei der Einführung von Hoshin Kanri die Theorie kurz und steigen Sie schnell mit praktischen Übungen ein. Anhand der Matrix können Sie einzelne Punkte durchgehen und Konsequenzen aufzeigen“. Die konkrete Aufgabe beim Lean Assessment lautete: Was erwarten wir von unseren Change Agents? Auf welchem Lean Level sollen die Bereiche sein? In welchem Zeitrahmen? Was be-

deutet dies für das nächste Jahr? Wer leitet welche Workshops, und welche Methoden und Tools kommen zum Einsatz?

Neue Strukturen schaffen

Sebastian Donner: „Es war nichts Neues, was wir da gemacht haben. Aber für uns ist es eine andere und besser strukturierte Methode. Es geht nicht nur um das Kaskadieren von Zielen, sondern darum, diese aufzubrechen und mit Struktur und Methode zu bearbeiten. Nun können wir Dinge, die wir schon immer gemacht haben, einfacher erledigen“. Er hofft, dass sich die neue Vorgehensweise etabliert. „Wenn eine Methode einmal erfolgreich angewandt wird, dann möchten die Menschen das nicht mehr missen und sie wird zum festen Bestandteil“. Damit blickt er zuversichtlich auf das nächste Lean Assessment, das Ende dieses Jahres stattfinden wird. Er sieht die dafür vorgesehenen zwei Tage als gut investierte Zeit. ■