

# Mit zeitgemäßem Führen die Zukunft gestalten

## Hoshin Kanri als Rahmen für Arbeits- und Führungsprozesse

Die Herausforderungen an Arbeits- und Führungsprozessen haben sich grundsätzlich geändert: Sie sind schneller, vielschichtiger und unberechenbarer geworden. Die Lean-Management-Methode Hoshin Kanri unterstützt Unternehmenslenker, Eigentümer und Strategen dabei, ihre Arbeit zukunftsorientiert zu gestalten.

Jochen Kleh

In der Vergangenheit war häufig ein patriarchalischer oder gar autokratischer Führungsstil erfolgreich. Schnelle Entscheidungen konnten top-down aufgrund überschaubarer Informationen getroffen werden. Märkte und Wettbewerb schienen übersichtlich und die langjährige Erfahrung

Einzelner hinlänglich zu sein. Führungskräfte wurden mit ihren Fähigkeiten nicht gefordert und eingebunden.

In den heutigen Unternehmensstrategien werden die Rahmenbedingungen und Anforderungen für das Unternehmen und die Prozesse der Zukunft festgelegt. Die

Ausrichtung der Führungsprozesse und -kultur wird dabei selten auf die neuen Herausforderungen angepasst, oder besser, aus den neuen Unternehmensprozessen abgeleitet. Es bleibt beim Gestrigen, was die Führung betrifft.

Wenn sich Prozesse permanent an den



Kunden ausrichten und verbessern müssen, was passiert dann mit den Führungsprozessen und wonach richten diese sich aus?

Dazu ergeben sich ein paar Fragen:

- Wie sind die Führungskräfte zu Führungskräften geworden?
- Nach welchen Kriterien messen Führungskräfte ihren Erfolg oder werden gemessen?
- Wonach wurden die Führungsprozesse und -kriterien ausgerichtet?

Kurzum: Wie kann eine Führungskraft das System, in dem sie sich erfolgreich entwickelt und etabliert hat, so verändern, dass es auch zukunftsfähig ist? Denn der Weg von Heute zum Zielbild von Morgen könnte ein deutlich anderes Führungsverhalten erfordern. Ein möglicher Rahmen für Arbeits- und Führungsprozesse ist Hoshin Kanri.

### Die Zukunft des Unternehmens und der Gesellschaft gestalten

Hoshin Kanri beschreibt eine strategische Vorgehensweise für die konkrete Definition eines Zielzustandes in der Zukunft, basierend auf einem klaren, langfristigen und

wertegeprägten Zukunftsbild. Hoshin Kanri, Policy Deployment bzw. Zielentfaltung-Prozesse gehören seit vielen Jahren zum Standardrepertoire guter Unternehmensführung japanischer Unternehmen, nicht zuletzt Toyota. In der japanischen Kultur hat man 20 bis 30 Jahre im Blick und gestaltet damit einen Zeitraum, in dem man selbst als Führungskraft meistens schon gar nicht mehr im Unternehmen ist. Die Grundlage für die nachfolgende Generation wird durch gezielte Planung, Durchführung und Reflexion geschaffen.

Die von W. E. Deming in den 1950er Jahren in Japan etablierte Qualitätsmethodik PDCA ist dabei ein wichtiger Bestandteil, einen Weg regelmäßig auf Veränderungen zu überprüfen und nachzusteuern (Bild 1). Hoshin Kanri ist ein Zielentfaltungsprozess auf einer werteorientierten Führungsbasis, der permanent reflektiert und optimiert wird. Ursprünglich rein qualitätsorientiert, liegt der Fokus des Hoshin Kanri jedoch im weitesten Sinne auf der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens wie der Gesellschaft.

Dabei wird das Unternehmen weltweit über alle Mitarbeiter- und Hierarchieebenen ausgerichtet.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Strategieansätzen wird sehr viel Wert auf die horizontale und vertikale Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern gelegt. Dialog und Reflexion sind Teil der Führungskultur und werden systematisch geübt. Das Ergebnis dieser Vorgehensweise ist eine Ausrichtung aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf ein Ziel bzw. Zielbeschreibung hin. Alle arbeiten jeden Tag ein kleines Stück an der Erreichung dieses Zieles. PDCA hilft dabei, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte den Sinn der neuen/angepassten Ausrichtung kennen, dass sie sich inhaltlich beteiligen können und die Vorgehensweise und Inhalte akzeptieren.

### Das gemeinsame Ziel steht vor dem des Einzelnen

Bei Toyota ist dieser Prozess ein Teil der Führungs- und Unternehmenskultur. Dabei muss man einen Blick auf die besondere Kultur der Japaner legen und herausfinden, was diese ausmacht.

In Japan gehört es zum guten Ton, in einer offiziellen Runde nicht zu heftig und nicht zu kontrovers zu diskutieren. Wenn gerungen wird, dann um eine für alle bestmögliche Lösung. Das gemeinsame Werteverständnis, die Zielausrichtung auf ein in der Zukunft liegendes Ziel führt dazu, dass Führungskräfte lernen, sich selbst stets zu hinterfragen und zuzuhören, anstatt sich selbst in den Vordergrund zu spielen und an ihren persönlichen Erfolgen zu feilen. Es geht darum, ein Teil des größeren Zieles zu sein.

Idzumi Neumärker, zertifizierte Expertin für Toyota-Methoden und in der deutschen wie der japanischen Kultur zu Hause, erklärt es so: „Als Führungskraft habe ich mich stets zu fragen: Was ist das Beste für das Unternehmen? Was dient dem übergeordneten Ziel? Wer hat hierzu welche Idee beizutragen und wie können wir täglich daran arbeiten, uns zu verbessern? Wenn jemand radikal alles in Frage stellt, was wir bisher im Prozess getan haben und einen konstruktiven neuen Vorschlag macht, habe ich erst einmal zuzuhören.“

Betrachtet man die aktuellen Gegebenheiten, dann kann die Generation Y damit sehr gut umgehen. Gerade in der aktuellen Situation ist erkennbar, wie stark das gemeinsame Ziel vor dem eines Einzelnen steht. Karriereorientierte Manager fragen jedoch eher danach, was für sie dabei »»



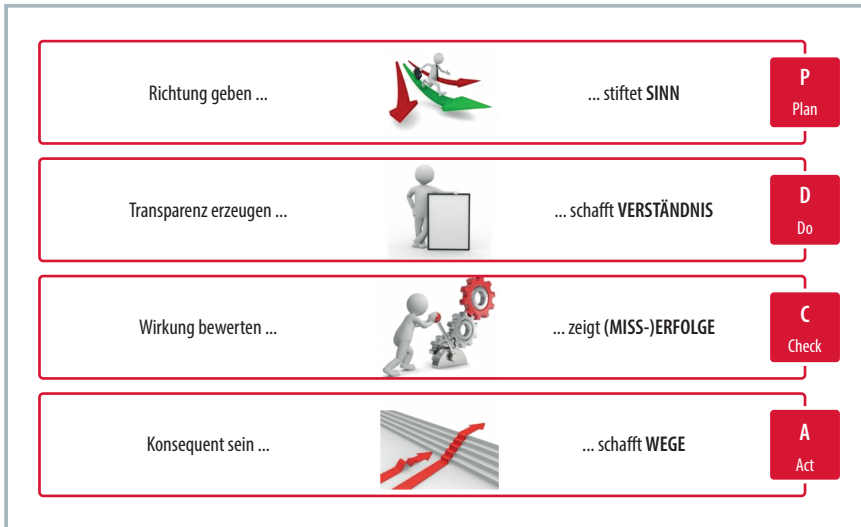


Bild 1. Der Hoshin Kanri basiert auf der Qualitätsmethodik PDCA und ist ein wichtiger Bestandteil, einen Weg regelmäßig auf Veränderungen zu überprüfen und nachzusteuern. Quelle: Festool und Deming, Grafik: © Hanser

herauspringt. Sie haben Angst, das Gesicht zu verlieren, wollen schnelle Erfolge und haben oft kein Langfristziel. Sie dienen in erster Linie sich und ihrer Karriere – die Generation Y ihrer Zukunft.

Hoshin Kanri basiert auf ein Werteverständnis. Mit dem Beitrag eines jeden Einzelnen ist ein zeitgemäßes Führen für das Unternehmen, die Umwelt und die Gesellschaft möglich. Wer den Mehrwert dieser Vorgehensweise in Struktur, Ablauf, Einbindung und Konsequenz erkennen und für sich nutzen möchte, muss sich seine eigene, darauf angepasste Art und Weise der Führung und vor allem der Kommunikation erarbeiten.

Was macht den Unterschied? Es geht nicht darum, dass jeder alles versteht und mitdiskutiert. Selbstverständlich ist jede Person ein Individuum mit eigenen Ausrichtungen und Zielen. Bei Hoshin Kanri geht es darum, diese Individuen auszurichten, die Gemeinschaft zu verstehen und einen Mehrwert zu erzeugen.

### Das schrittweise Vorgehen im Arbeitsprozess

Extrahiert man aus dem erfolgreichen Vorgehen die wesentlichen Elemente eines Hoshin Kanri, so ergeben sich daraus folgende Schritte:

- Schaffe Transparenz über das Ist, mache es messbar.
- Beschreibe das Ziel.
- Erarbeite den täglichen Weg zum Ziel, verfolge und messe die Veränderung.
- Reflektiere regelmäßig.
- Passe den Weg zum Ziel an, wenn es notwendig ist.

Je transparenter dabei das Bild der Ist-Situation eines Unternehmens ist und je klarer das Bild von der Zukunft, desto eher kön-

nen Führungskräfte wie Mitarbeiter ihr Handeln strategisch ausrichten (Bild 2).

Das bedeutet, dass die Arbeitsprozesse in dem Ist-Zustand sinnvoll und konkret beschrieben werden. Sinnvoll meint, dass eine „fremde“ Person mit dieser Zustandsbeschreibung ein klares Bild hat, dieses wiedergeben kann und die Zusammenhänge versteht. Diese Beschreibungen müssen messbare Kriterien enthalten, damit die späteren Veränderungsschritte nachvollziehbar sind und ihre Ergebniswirksamkeit überprüft werden kann. Dabei sind das Werteverständnis und die Beschreibung der aktuellen Führungsprinzipien ein essenzieller Teil.

Angepasst an die heutige Situation und die vorstellbare Zukunft wird beim Soll-Zielbild beispielhaft ein Zeitrahmen von vier Jahren angenommen. Im Soll-Zielbild wird die Wahrnehmung von verschiedenen Perspektiven von außen nach innen geführt, also erst die Außenwelt des Unternehmens, dann die Kundenwelt, dann das Unternehmen bis hin zu den einzelnen Bereichen, Abteilungen und zum Mitarbeiter. Dabei helfen zwei Fragen bei der Erarbeitung: „Was ist in z. B. vier Jahren anders (Inhalt)?“ und „Wieviel ist gegen heute anders (Zahlen – Daten – Fakten)?“.

Übertragen auf das Bild eines Künstlers bedeutet dies, dass der Rahmen festgelegt wurde und sich das zukünftige Bild bereits in Konturen abzeichnet. Die inhaltliche Gestaltung, sprich die farbliche Gestaltung des Bildes, kommt aus dem Führungskreis und wird über alle Hierarchie-Ebenen bis

## INFORMATION & SERVICE

### AUTOR

Jochen Kleh, Inhaber von Kleh Consulting & Solutions, Bad Bergzabern, berät, unterstützt und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen.

### KONTAKT

Jochen Kleh  
T 015204474523  
jochen.kleh@leanadmin.net  
www.kleh.net

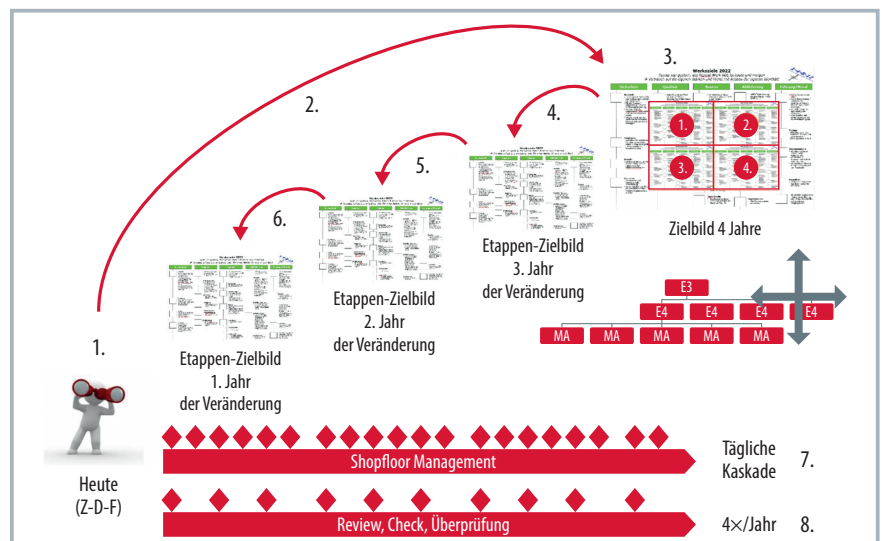


Bild 2. Je transparenter das Bild der Ist-Situation eines Unternehmens ist und je klarer das Bild von der Zukunft, desto eher können Führungskräfte wie Mitarbeiter ihr Handeln strategisch ausrichten. Quelle: Kleh, Grafik: © Hanser

hin zu den Mitarbeitern plausibilisiert und beschrieben (vertikal wie auch horizontal). Damit stehen alle hinter den zu erreichenden Zielen. Diese sind inhaltlich verstanden und akzeptiert, auch, wenn nicht klar ist, wie der Weg zur Lösung aussieht. Die Akzeptanz wird über die Diskussion und Beteiligung geschaffen.

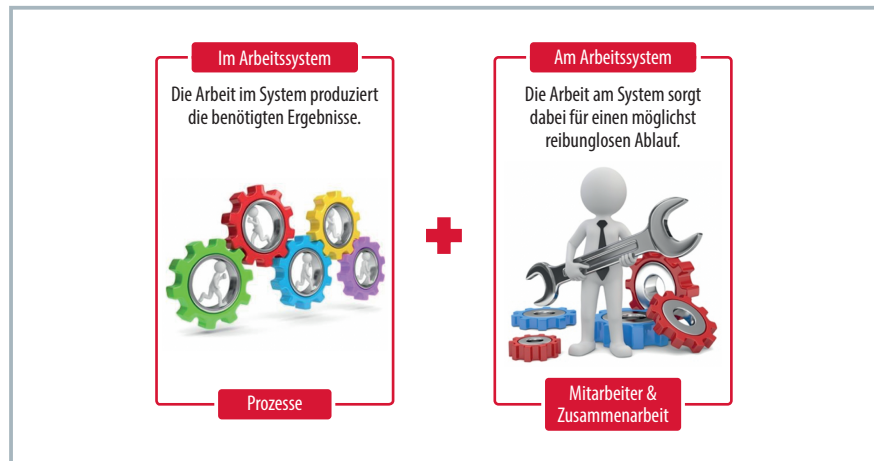
Das Soll-Zielbild beschreibt im nächsten Schritt konkret alle relevanten Prozesse und Anforderungen, die in vier Jahren erlebbar und messbar sind. Mit diesem Zielbild fängt die eigentliche Arbeit erst an, denn aus seinen Inhalten werden Jahresziele abgeleitet, sogenannte „Etappenzielbilder“. Die Summe der Etappenzielbilder wiederum ergeben umgekehrt das Zielbild. Die Operationalisierung der Etappenzielbilder findet über Ergebnis- und Prozesskennzahlen, definierte Projekte, ein kaskadiertes Shopfloor-Management und regelmäßige Ergebnis-Checks statt. An jedem Tag wird dann gemeinsam ein Stück an dem Etappenzielbild und im Ganzen an dem Zielbild zur Kunden- und Unternehmensverbesserung gearbeitet.

### Führungskraft und Mitarbeiter suchen gemeinsame nach Antworten

Dieses Soll-Zielbild wiederum ist im Folgeschritt die Grundlage, um Führungsprinzipien und das gemeinsame Werteverständnis abzuleiten. Hier helfen beispielhaft die folgenden Fragen: „Wie muss ich führen, damit das Zielbild erfolgreich umgesetzt wird?“ und „Was muss ich als Führungskraft können, damit ich erfolgreich im Sinne des Zielbildes bin?“

Ein Beispiel: In der Vergangenheit, etwa in den letzten 100 Jahren, waren Technik und Produktkenntnisse die wichtigste Priorität in produzierenden Unternehmen. Je besser diese Fähigkeiten ausgeprägt waren, desto höher gelangte eine Führungskraft in der Hierarchie. Wir kennen alle Beispiele für die typische Führungskraft, die alles kann und eigentlich der beste eigene Sachbearbeiter ist. Hauptaufgabe war es, sich jede Minute um die Technik zu kümmern, also im Prozess zu arbeiten.

Heute überlebt ein produzierendes Unternehmen nicht mehr mit Technik als Alleinstellungsmerkmal, sondern über ausgefuchste und clevere Prozesslösungen sowie wechselnde, anpassbare Fertigungsstrategien, die die Durchlaufzeit, Effizienz



**Bild 3.** Die notwendige persönliche Haltung im Hoshin Kanri baut auf die zwei Elemente „IM“ und „AM“ System zu arbeiten auf und fördert das Reflektieren. Quelle: Klaus Doppler, Grafik: © Hanser

und Kosten gegenüber dem Wettbewerb deutlich verbessern.

Was macht eine Führungskraft, die sich über die Technik entwickelt hat und die jetzt mit Themenstellungen konfrontiert wird, die sie nicht kennt? Wie geht eine Führungskraft damit um, dass ihr Hauptaugenmerk jetzt auf Führen und Strategie liegt? Diese Kompetenz kann nicht aus Büchern erlernt werden. Es ist intensive Begleitung von außen notwendig, um bislang „erfolgreiche“ Muster zu verändern. Die Veränderung startet im Kopf der Führungskraft und ist durch deren Führung anhand des Zielbilds in der Gestaltung und Organisation der Prozesse sichtbar.

Hoshin Kanri bedeutet in erster Linie Fragen zu stellen, und diese anhand des Zielbilds mit allen Führungskräften zu reflektieren (Bild 3). Wichtig dabei ist es zu verstehen, dass es keine pauschalen Antworten, kein Repertoire vorgefertigter Aufgaben, Themen, Kompetenzen usw. gibt, aus denen man sich bedienen kann – wie aus einem Toyota-Methodenkoffer. Jede Unternehmenskultur, jeder Führungskreis wird sich eigene Antworten erarbeiten und reflektieren müssen.

Wer sich auf diesen Weg begeben und wirklich zielorientiert und dabei uneigennützig für Unternehmen und Gesellschaft arbeiten möchte, braucht Mut. Mut, um Transparenz und Klarheit zu schaffen und konsequent zu handeln. Veränderungen finden nur im eigenen Kopf und Herzen statt, die Prozesse und Mitarbeiter sind der Spiegel des eigenen Handelns.

Es erfordert Mut, diesen Weg durchzuhalten. Führen ist harte Arbeit, es gibt viele

Sackgassen und unzählige Anforderungen, die einen Menschen so gut wie immer überfordern. Wie kann eine einzelne Person Orientierung geben, obwohl sie gerade selbst nach Orientierung sucht?

Hoshin Kanri ist ein Weg, wie aus einsamen (Fehl-)Entscheidern ein Team von Suchenden und schließlich von Zukunftsgestaltern wird. Die gemeinsame Suche nach Antworten kann über folgende Fragen geschehen:

- Wie muss ich die Zusammenarbeit gestalten, damit die geforderte Schnelligkeit und Genauigkeit erreicht wird?
- Welche Kompetenz ist bei mir notwendig, damit ich meinen Beitrag für ein erfolgreiches Zielbild bringen kann? Welche Kompetenzen benötigen meine Mitarbeiter?
- Welche Fähigkeiten muss ich haben?
- Wie muss ich informieren, damit die Information so ankommt, wie sie gemeint ist und wie stelle ich das sicher? Wie und wonach muss ich alle Aktivitäten priorisieren und wie synchronisiere ich diese mit anderen Aufgaben? Und wichtig: was kann ich weglassen?

Wer sich entscheidet, den Hoshin Kanri konsequent zu gehen, muss bereit sein, in erster Linie an sich selbst zu arbeiten. Am besten ist tägliches Reflektieren, nur ein paar Minuten reichen aus. Es hilft zuzulassen, dass nicht alles sofort und direkt funktioniert, dass ich Fehler mache und dass die eigene Veränderung auch schwer und mühselig ist. Auch, dass nicht jeder sofort versteht, was es mit der neuen Art zu Führen auf sich hat. ■