

möglich im Januar geführt. Während des Jahres schlummern die vereinbarten Inhalte in Schubladen. Am Ende des Jahres wird dann die Erreichung der Ziele beurteilt – unabhängig davon, ob zwischenzeitlich etwaige Kursänderungen oder Maßnahmen notwendig gewesen wären.

Ein Beispiel aus der Praxis: Nehmen wir an, es ist Dezember und das Zielerreichungsgespräch des Vertriebsleiters mit einem seiner Außendienstmitarbeiter steht an. Der Mitarbeiter hat das vereinbarte Umsatzziel nur zu 60 Prozent erreicht. Er weiß sehr genau, wie stark davon seine variable Vergütung abhängt. Wie wird das Gespräch wohl ablaufen? Der Mitarbeiter wird viele glaubwürdige Ausreden vorbringen, weshalb es für ihn gar nicht möglich war, das vereinbarte Ziel zu erreichen. Er führt beispielsweise Marktschwierigkeiten an: »Der Wettbewerber hat ein günstigeres Produkt auf den Markt gebracht.«, oder innerbetriebliche Gründe: »Das Produktmanagement hat zu optimistisch gerechnet.« Führte der Bereichsleiter das Gespräch im gleichen Rahmen mit dem Leiter des Produktmanagements, würde er ebenfalls plausible Gründe erfahren, weshalb das Produktmanagement den Vertrieb nicht unterstützen konnte.

Dieses Beispiel zeigt wie so viele andere vergleichbare Fälle in der Praxis: MbO führt zu Problemen, Diskussionen, Zielkonflikten und vor allem zu unzureichenden Performance-Zahlen.

Interessant dabei ist, dass insbesondere Personalabteilungen an dem Zielvereinbarungssystem festhalten – wahrscheinlich, weil sie es mit viel Arbeit und Mühe eingeführt haben. Vieles

spricht dafür, dass MbO nur wenig nützt. Doch nicht nur das: Es kann sogar große Schäden anrichten.

Hoshin Kanri

Hoshin Kanri ist eine Managementmethode, die ihre Ursprünge in in Japan hat. Nach dem Zweiten Weltkrieg standen viele Unternehmen dort vor dem Wiederaufbau. Man erkannte jedoch sehr schnell, dass japanische Manager völlig unzureichend qualifiziert waren. Sie kannten weder die notwendigen Managementinstrumente, noch konnten sie diese anwenden.

Infolgedessen wurden japanische Manager, Ingenieure und Studenten von US-amerikanischen Qualitätsexperten und Managementvordenkern wie Edward W. Deming, Joseph M. Juran und Peter Drucker ausgebildet. Diese Schulungen umfassten die Anwendung des PDCA-Zyklus (PDCA = Plan – Do – Check – Act) oder die Durchführung von Abweichungsanalysen, die Umsetzung des Zielplanungsprozesses sowie die Leitung von Verbesserungsinitiativen.

Insbesondere die Planungs- und Umsetzungstechniken entwickelten sie auf Basis des MbO-Ansatzes weiter und verbesserten diese kontinuierlich. Einhergehend mit der Vergabe des Deming-Preises, der besondere Leistungen im Qualitätsmanagement honorierte, verbreiteten sich Best Practices zur Zielplanung, zum Umsetzen von Verbesserungen und operativen Tätigkeiten. 1965 veröffentlichte Bridgestone Tire einen Bericht, in dem die Planungstechniken von Deming-Preis-Gewin-

nern analysiert wurden. Diese Techniken bekamen den Namen »Hoshin Kanri«. Hoshin bedeutet »Kompassnadel« oder sinngemäß Richtungsbestimmung. »Kanri« heißt »Management oder Steuerung. Der Begriff steht für den Prozess der Zielumsetzung, der Überprüfung und der Anpassung. Zusammengefasst lässt sich Hoshin Kanri mit »Management von Zielen und Plänen« übersetzen. Zwar wird Hoshin Kanri aufgrund seines Namens mit Japan in Verbindung gebracht, seine Wurzeln sind jedoch stark amerikanisch geprägt.

Ab 1975 verbreitete sich Hoshin Kanri zunächst weitgehend in Japan, wobei Toyota und Komatsu die im Bridgestone-Bericht veröffentlichten Planungstechniken um eigene Ansätze weiterentwickelten. In den 1980er-Jahren wurde Hoshin Kanri auch in den USA wahrgenommen. Dort verbreitete sich die Methode hauptsächlich unter dem Namen »Policy Deployment«.

Grund hierfür war, dass US-amerikanische Unternehmen wie Hewlett-Packard, Xerox und Texas Instruments enorme Erfolge bei der Steigerung ihres Gewinns und ihrer Produktivität nachweisen konnten und dies auf den Einsatz von Hoshin Kanri zurückführten. Heute ist Hoshin Kanri ein Kernbestandteil von Lean Management bzw. Lean Production.

Einige von Ihnen fragen sich vielleicht, warum Hoshin Kanri gerade jetzt aktuell wird, obwohl die Methode bereits über 50 Jahre alt ist. Eine plausible Antwort darauf ist, dass die Unternehmen dieses Managementsystem in der Vergangenheit gar

nicht unbedingt preisgeben wollten, weil es langfristig ihr Wettbewerbsvorteil ist.

Die Ziele von Hoshin Kanri

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis lassen sich meist enorme Unterschiede im Verständnis von Hoshin Kanri feststellen. Viele Unternehmen neigen dazu, es als neues Werkzeug zu betrachten und es in ihrem Unternehmen in dem Glauben einzuführen, dass sie dadurch ihre Strategie und Ziele besser als bisher umsetzen können. Dies impliziert die Überzeugung, dass Methoden und Tools für das Ergebnis verantwortlich sind und letztlich nicht die Menschen, die diese Instrumente benutzen.

Natürlich ist es nach wie vor der Wunsch eines jeden Topmanagers, das gesamte Unternehmen konsistent an den obersten Zielsetzungen auszurichten. Deswegen verspricht man sich von neuen Methoden immer wieder vorschnell, dass genau diese der Schlüssel zum Erfolg sind. Kaum hört man etwas von ihnen, werden sie auch schon eingeführt.

Hoshin Kanri kommt sehr häufig dann zum Einsatz, wenn es notwendig ist, größere strategische Veränderungen oder sogar Durchbrüche zu bewerkstelligen. Hierfür ist es erforderlich, dass alle verfügbaren Ressourcen optimal eingesetzt und ausgerichtet werden, um diese wenigen wichtigen Ziele – auch Breakthrough-Ziele genannt – jedes Jahr zu erreichen.

Hoshin Kanri ist ein Prozess, bei dem Ziele gesetzt, konkrete Pläne zum Erreichen der Ziele erarbeitet werden und eine

konsequente Umsetzung sichergestellt wird. Der eigentliche Schlüssel liegt jedoch darin, dass damit Führungsfähigkeiten entwickelt werden, die es ermöglichen, die erforderlichen signifikanten Prozessverbesserungen durchzuführen und den Umsetzungsprozess nachhaltig zu steuern.

Hoshin Kanri peilt also die folgenden drei Ziele an:

- **Ziel 1:** Wir erreichen unsere Ziele systematisch. Sie werden also nicht durch Zufall erreicht, weil sich der Märkte positiv verändert oder andere Rahmenbedingungen, sondern weil die Aktionen ursächlich darauf zurückzuführen sind.

BEISPIEL: SYSTEMATISCHE ZIELERREICHUNG

Betreiben wir intensive Marktbearbeitung, erhöht sich die Zahl der Anfragen deutlich.

Reduzieren wir Engpässe in der Produktion, erreichen wir eine stabile Liefertreue.

- **Ziel 2:** Wir schaffen einen klaren Zielfokus, weil wir die wenigen wichtigen Ziele definieren, die den Erfolg treiben. Diese Ziele werden Durchbruchziele genannt.
- **Ziel 3:** Wir haben durchgängig abgestimmte Ziele, weil wir Zielkonflikte und Silodenken auflösen.

Nun stellen Sie sich vor, dass es Ihrem Unternehmen gelingt, sich auf diese Weise auszurichten. Wie würden sich wohl die Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen fühlen? Sicherlich besser, als sie es jetzt tun, denn sie