

Effizienz bedeutet die Dinge richtig zu tun.
Effektivität bedeutet die richtigen Dinge zu tun.
Peter Drucker

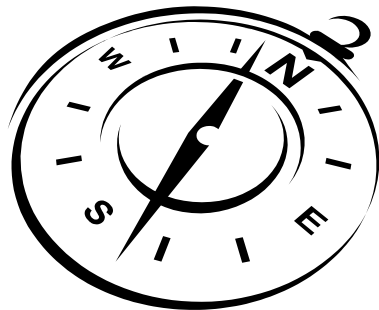
Dieses Papier ist als Einführung in Verbesserungsstrategie gedacht und kann das Thema unmöglich vollständig behandeln. Es versucht, praktische Hinweise zu geben und Denkmuster zu behandeln, die beim Erarbeiten und Umsetzen einer Verbesserungsstrategie nützlich sind.

Verbesserungsstrategie

Verbesserungsstrategie geht über punktuelle Verbesserungen hinaus und verfolgt anspruchsvolle Ziele über mehrere Jahre.

Hoshin Kanri

Das heutige Vorbild (Benchmark) für Verbesserungsstrategie ist Hoshin Kanri¹, das japanische Unternehmen mit Erfolg in den 60-er Jahren entwickelt haben und seither benützen, um ihre Ziele zu verfolgen. Hoshin Kanri bedeutet „Kompass-Management“ und wird durch die Aufgabe symbolisiert, ein Schiff in rauher See und bei wechselndem Wind auf Kurs zu halten. Es wurde in Japan seit 1958 unter dem Einfluss der Vorträge von Peter Drucker über Kundenfokus und langfristige Planung entwickelt.



Hoshin Kanri ist ein Managementsystem, eine strategische Organisation, in der Verbesserung gedeiht. Hoshin Kanri verleiht der Anwendung von Werkzeugen der schlanken Produktion und den Verbesserungsaktionen eine Richtung und vermeidet isoliertes Anwenden und Punktoptimierung. Es sorgt für Herausforderungen, Fokus und Ausrichtung der Organisation, bietet einen Rahmen für Lernen und Wachstum und Spielräume für Entwicklung und Kreativität.

Hoshin Kanri bietet²:

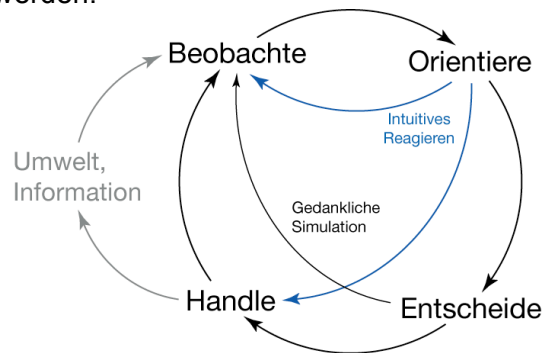
- Fokus auf Durchbruchziele
- Entwicklung von Plänen zum Erreichen der Ziele
- Fortschrittskontrolle für die Umsetzung dieser Pläne
- Veränderung der Pläne falls nötig
- Ständige Verbesserung von Schlüsselprozessen
- Rahmen für Lernen in der Organisation

¹ Der Begriff wurde zuerst 1964 von Bridgestone Reifen im „Hoshin Kanri Handbuch“ verwendet. Toyota und Komatsu haben diesen ersten Entwurf um eigene Ansätze weiterentwickelt. Heute ist Hoshin Kanri Kernbestandteil des Managementsystems von schlanker Produktion.

² Vgl. dazu: <http://www.qualitydigest.com/may97/html/hoshin.html>

Grundlagen von Verbesserungsstrategie

Die Essenz von strategischem Handeln kann mit dem folgenden Handlungszyklus³ ausgedrückt werden:



- Der Schwerpunkt liegt auf der (richtigen, strategischen) Orientierung.
- Betone und entwickle das implizite (intuitive, sofortige, richtige) Handeln, um einen Positions- und Zeitvorteil zu gewinnen.
- Verharre nicht in einem Zustand, sondern versuche zu Handeln, um Feedback zu erhalten, das zu weiteren Beobachtungen und zu verbesserter Orientierung (Lernen) führt ...

Beobachte	<ul style="list-style-type: none"> • Gehe vor Ort und schaue, • erfasse die physikalischen Objekte und Operationen vor Ort, • erfasse die Realität, die wirklichen Verhältnisse.
Orientiere	<ul style="list-style-type: none"> • Durchdenke die Situation (Analyse), • finde kreative Lösungen (Synthese), • gehe vollständig und gründlich vor.
Handle	<ul style="list-style-type: none"> • Sofort, • an Ort und Stelle, • konsequent.

Ziele und Definitionen zu Strategie

Strategie ist der richtige, fokussierte Einsatz der Kräfte, um in einem sich ständig verändernden Umfeld mit unvorhergesehenen Ereignissen und unterschiedlichen Interessen Ziele zu verfolgen und zu erreichen.

Ziel der Strategie: Strategie erlaubt, sich an das Umfeld anzupassen und es zu prägen – und zwar besser als die Wettbewerber – und sichert so das Überleben und die Zukunft.

Thema und Schlüsselideen der Strategie: Wie entwickelt eine Organisation die richtigen Beziehungen⁴ mit ihrem Umfeld? Wie entwickelt sie die moralischen, geistigen und physischen Fähigkeiten, die sie benötigt, um sich in ihrem Umfeld zu behaupten.

Strategieinsatz: Wie wird Strategie entwickelt und entfaltet? Indem wir ständig aus einer Reihe von Feldern und aus verschiedenen Informationsquellen lernen und so neue Ansätze gewinnen, die besser zu unserem sich verändernden und unsicheren Umfeld passen.

Taktik: Beobachte – Orientiere – Entscheide – Handle unauffälliger, schneller und unberechenbarer als der Wettbewerb, um die Initiative zu erlangen, um Schwachstellen auszunutzen und an Stärke und Flexibilität zu gewinnen.

³ Die sog. OODA-Schleife von Boyd. Vgl. John Boyd: The Essence of Winning and Losing

⁴ Z.B. Position, Dynamik, Verankerung, Stabilität ...

Kernpunkte für strategisches Vorgehen

Element	Bedeutung
Fingerspitzengefühl	Können und Realitätsbezug, sofortiges intuitives Erfassen der Situation und entsprechendes Handeln. Das erfordert langjährige Praxis und Erfahrung, gewonnen über Training und wiederholtes Durchführen taktischer und strategischer Aufträge.
Schwerpunkt	Fokussieren der Kräfte auf Hebelpunkte oder strategische Hindernisse. Das erfordert Führung: Klarheit über das zu erreichende Ziel, die Schritte und Hindernisse auf dem Weg, sowie über die Kräfteverhältnisse.
Auftrag	Selbständiges Handeln in kleinen Teams, die einen taktischen oder strategischen „Auftrag“ ausführen, funktionsübergreifendes Arbeiten. Auftragstaktik erfordert ein gemeinsames Verständnis des zu erreichenden Ziels und vor allem Vertrauen zwischen Auftraggeber und -nehmer.
Einheit	Gemeinsames Verständnis und Handeln, um die Ziele zu erreichen und die Strategie umzusetzen. Vermeiden widersprüchlicher Vorgehensweisen durch Konsens, Abstimmung und durch gegenseitiges Verständnis. Das erfordert gegenseitigen Respekt: Zulassen von Fehlern und Lernen, keine Schuldzuweisungen. Das ist der am schwierigsten zu erreichende Punkt.

Elemente der Verbesserungsstrategie

Strategische Ziele

Strategische Vorteile können dann erreicht werden, wenn man den elementaren Kundenwünschen – ein perfektes Produkt umsonst und sofort zu haben – schneller näher kommt als der Wettbewerb. Daraus leiten sich die Hauptfelder für Verbesserung ab: QZK –

1. Qualität,
2. Zeit,
3. Kosten

Die Ziele und Strategien werden in diesen Feldern formuliert. Oft werden die Felder noch durch zwei weitere ergänzt: 4. Sicherheit, 5. Moral.

Strategische Organisation

Die verschiedenen Abteilungen einer Organisation übernehmen Lenkungsaufgaben für die strategischen Ziele und Handlungsfelder, z.B.:

1. Qualitätsmanagement → Qualität
2. Logistik → Zeit
3. Produktion → Kosten
4. Personalwesen → Moral

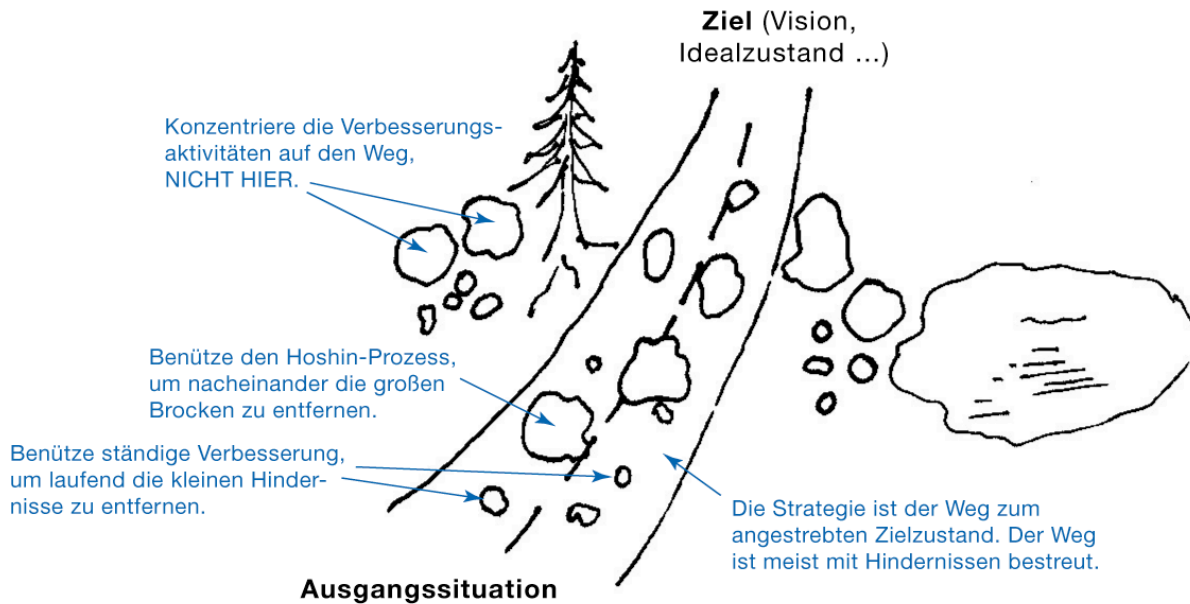
Das führt zu einer funktionsübergreifenden Arbeitsweise und Zusammenarbeit dieser Abteilungen, wenn es darum geht, die strategischen Ziele zu erreichen.

Strategisches Planen

Strategisches Planen hat drei Elemente:

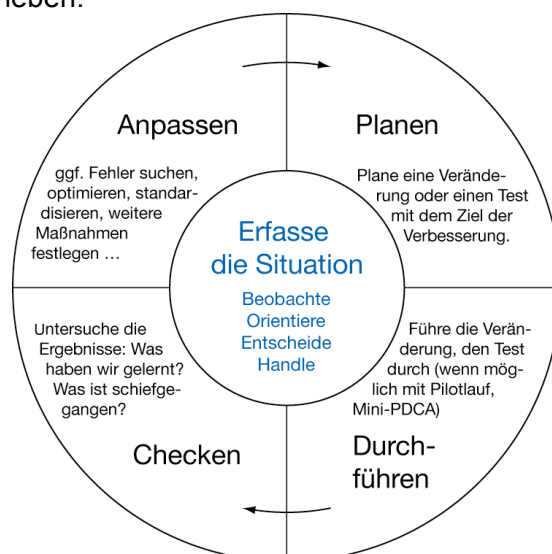
1. Strategisches Denken, bei dem Manager ihre strategische Vision mit Intuition und Kreativität aufbauen. Das Ergebnis ist „eine ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens, eine Vision der Richtung.“⁵
2. Umwandeln der Vision in umsetzbare Schritte, Entwickeln eines Weges, d.h. eines strategischen Plans.
3. Durchführen des Plans, Umsetzen der Vision und Strategie.

Diese drei Elemente können mit der Metapher des „Weges“ verdeutlicht werden:



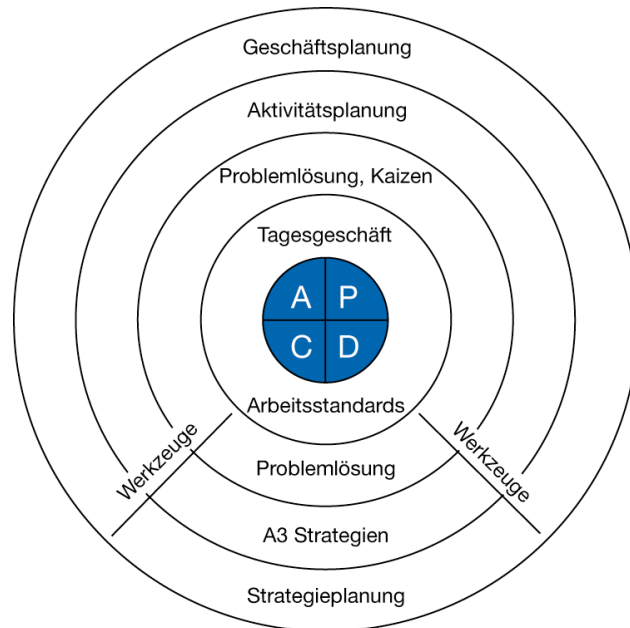
Strategisches Lernen

Beim strategischen Lernen wird die Strategie an die auftretenden unvorhergesehenen Ereignisse angepasst. Dieses flexible und trotzdem gezielte Vorgehen wird mit dem PDCA-Zyklus beschrieben:



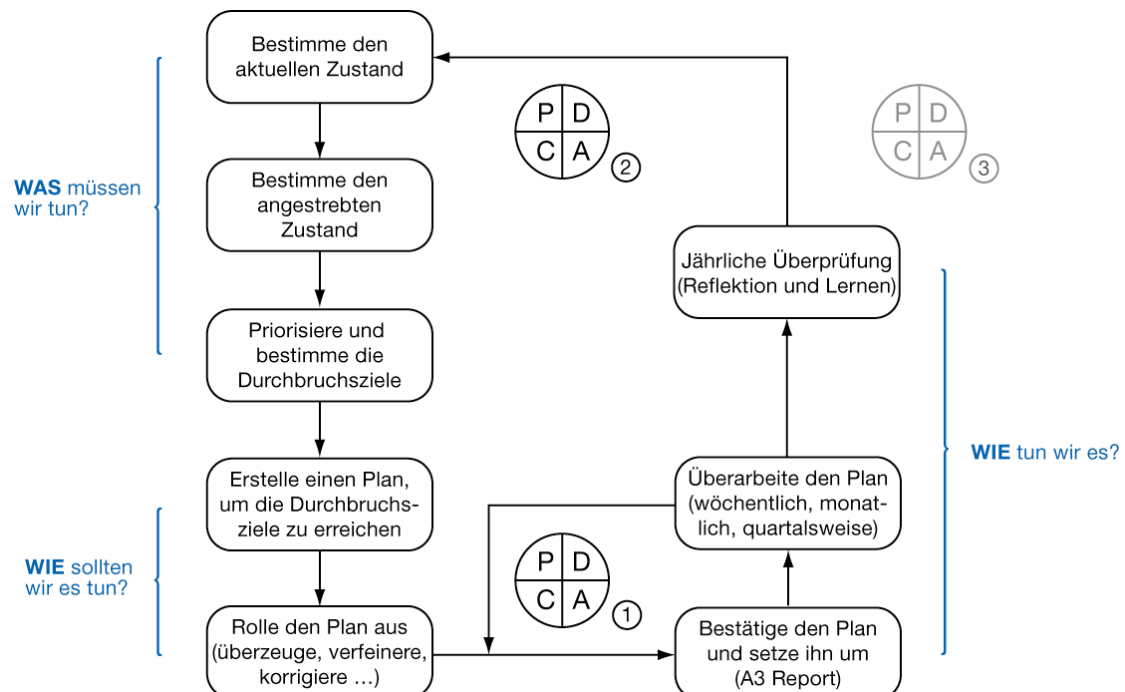
⁵ Mintzberg, Henry: The Fall and Rise of Strategic Planning; HBR 01/1994

Strategisches Lernen betrifft alle Elemente der Strategie: das Ziel, den Weg und die konkreten Schritte. Die Ziele und Schwerpunkte werden aber seltener, der Weg manchmal und die konkreten Schritte häufig und situationsgemäß verändert. Das ist die zeitliche Unterscheidung zwischen Strategie, Taktik und Operation. Deswegen hat das strategische Vorgehen nach dem PDCA-Zyklus mehrere Ebenen⁶:



Der strategische Verbesserungsprozess

Der gesamte Prozess kann vereinfacht wie folgt dargestellt werden:



Der Prozess beschreibt zwei Ebenen im PDCA-Zyklus:

1. Aktivitätsplanung und Umsetzung (wöchentlich, monatlich, quartalsweise)
2. Geschäftsplanung und Strategieentwicklung (jährlich)
3. Darüberhinaus gibt es eine weitere Ebene der Geschäftsplanung über mehrere Jahre.

⁶ aus Pascal Dennis: Lean Production Simplified.– 2007, S. 129

Der Verbesserungsprozess

Dieses Kapitel behandelt einige Aspekte des Verbesserungsprozesses, die bei der Planung und Umsetzung wichtig sind.

Ständige Verbesserung und Durchbruchverbesserung

Eine Verbesserungsstrategie besteht aus beiden Elementen: ständige Verbesserung räumt die vielen kleinen Hindernisse auf dem Weg beseite, hat aber nicht genügend Kraft und Fokus, um die grossen Brocken zu bewegen. Konzentrierter Einsatz von Kräften auf die großen Themen schafft wieder genügend Fortschritt, dass die nächsten kleinen Themen angegangen werden können. Deswegen gehören beide Elemente zusammen und funktionieren nicht alleine⁷. Ein ganzheitlicher Ansatz arbeitet mit beiden Elementen. Unterschiede und Zusammenhänge sind in der folgenden Tabelle⁸ dargestellt:

Kontinuierliche Verbesserung	Durchbruchverbesserung
<ul style="list-style-type: none"> • Viele kleine, inkrementelle Verbesserungen • systematische Analyse • viele Teams und Einzelpersonen • bindet alle Mitarbeiter ein • beginnt beim Management • taktisch • behandelt die existierenden Systeme und Methoden, • ist Teil des täglichen Managements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Verbesserungen • systematische Analyse und Synthese (A3) • bindet nur wenige Personen ein • die ganze Organisation ist an den Verbesserungszielen ausgerichtet • muss von der Spitze getrieben werden • strategisch • erfordert oft das Entwickeln neuer Systeme und Methoden, • konzentriert sich auf einige, wenige Dinge: „strategischer Fokus“

Fokussierung und Verbesserung

Komplexe (stark vernetzte) Systeme sind als ganze zwar schwer zu verstehen, aber leichter zu beeinflussen. Durch ihre starke Vernetzung haben sie immer wenige Elemente, die Engpässe bilden und von denen viele andere Elemente abhängen. Das Erkennen der Schlüsselemente ist manchmal schwierig. Wenn sie aber erkannt sind, können komplexe Systeme aber wirksam beeinflusst und verbessert werden. In diesem Sinne haben komplexe Systeme eine „innere Einfachheit“⁹, die es gilt, aufzudecken.

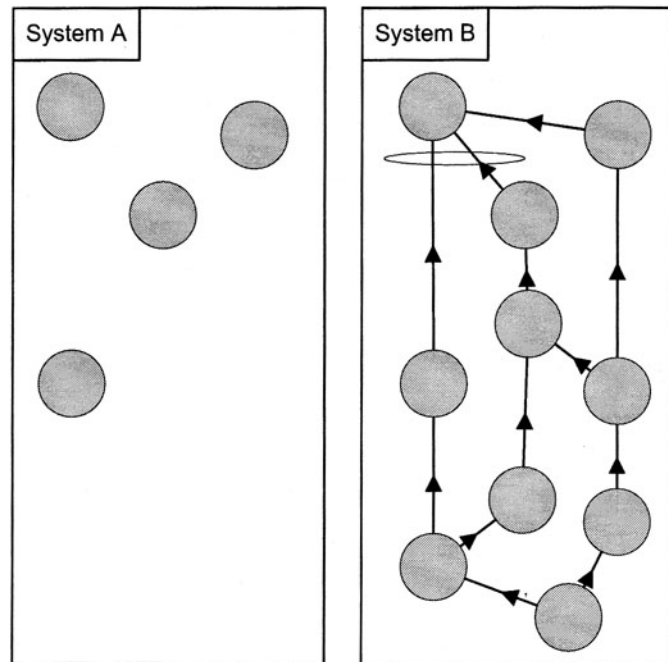
⁷ Die ständige Verbesserung (Kaizen) ist bekannter geworden als die Durchbruchverbesserung (Kaikaku). Grund ist die einseitige Darstellung des Themas durch Imai. Aber Kaizen und Kaikaku gehören zusammen und dahinter steht Hoshin Kanri als kraftvoller Managementprozess. Hoshin Kanri bringt immer beide Elemente ins Spiel.

⁸ Nach Cowley, Domb: Beyond Strategic Vision.– 1997, S. 18

⁹ Eliahu Goldratt in:

Von zwei betrachteten Systemen A und B ist System B sicherlich um einiges komplexer als A, aber wesentlich leichter zu beeinflussen¹⁰. Der Schwerpunkt muss also bei komplexen Systemen darauf gelegt werden, das – zunächst nicht offensichtliche – Hebelelement herauszufinden. Wenn wir es beeinflussen, kann das Verhalten des ganzen Systems gesteuert bzw. verändert werden.

Deshalb ist Fokussierung der Schlüssel zur Verbesserung komplexer Systeme.



Goldratts Theory of Constraints (TOC) formuliert als fünf Fokussierungsschritte:

1. Identifiziere den Engpass	Solange die Ursache der Schwierigkeiten nicht gefunden ist, ist jeder Verbesserungsversuch wie das Stochern im Nebel.
2. Entscheide wie der Engpass optimal genutzt werden kann.	Oft kann die Problemursache nicht direkt beseitigt werden. Manchmal würden dadurch andere Probleme entstehen. Deshalb frage zunächst, wie die Schwierigkeiten am Ursachepunkt umgangen werden können (z.B. durch Entlastung, Umstellung von Arbeitsschritten)
3. Ordne alles andere dieser Entscheidung unter.	Um die Schwierigkeiten zu umgehen, muss oft auf andere Ressourcen im System zurückgegriffen oder müssen Prioritäten im System anders gesetzt werden.
4. Erweitere den Engpass	Die Schritte 2 und 3 sind oft nur organisatorische Maßnahmen ohne großen Aufwand. Erweiterungen von Engpässen werden dagegen oft teuer. Erweitere den Engpass also erst nach den Schritten 2 und 3 und wenn es sich dann noch lohnt.
5. Gehe zurück zu Schritt 1	Bei den Schritten 2 bis 4 kann sich der Engpass verschoben haben. Das System hat ein höheres Niveau – mit einem neuen Engpass – erreicht. Weitere Verbesserungen sind möglich, wenn der Prozess neu durchgeführt wird.

Engpässe können alle Elemente sein, die die Leistung eines Systems¹¹ beeinträchtigen, also Schwachstellen von Produkten, technischen oder organisatorischen Prozessen, aber auch Widersprüche, Regeln oder Paradigmen (Glaubenssätze) in einer Organisation. Werden diese Engpässe und Schwachstellen aufgedeckt, kann die Performance von Systemen mit vergleichbar geringem Aufwand oft dramatisch gesteigert werden.

Die manchmal mit Unverständnis quittierten Verbesserungen in Größenordnungen von bis zu 100% in einem Jahr resultieren aus Fokussierung. Deshalb ist das systematische Hinterfragen von Problemen z.B. mit den „5 Warum“ so wichtig für Verbesserungen.

Die Entwicklungsstufen von Prozessen

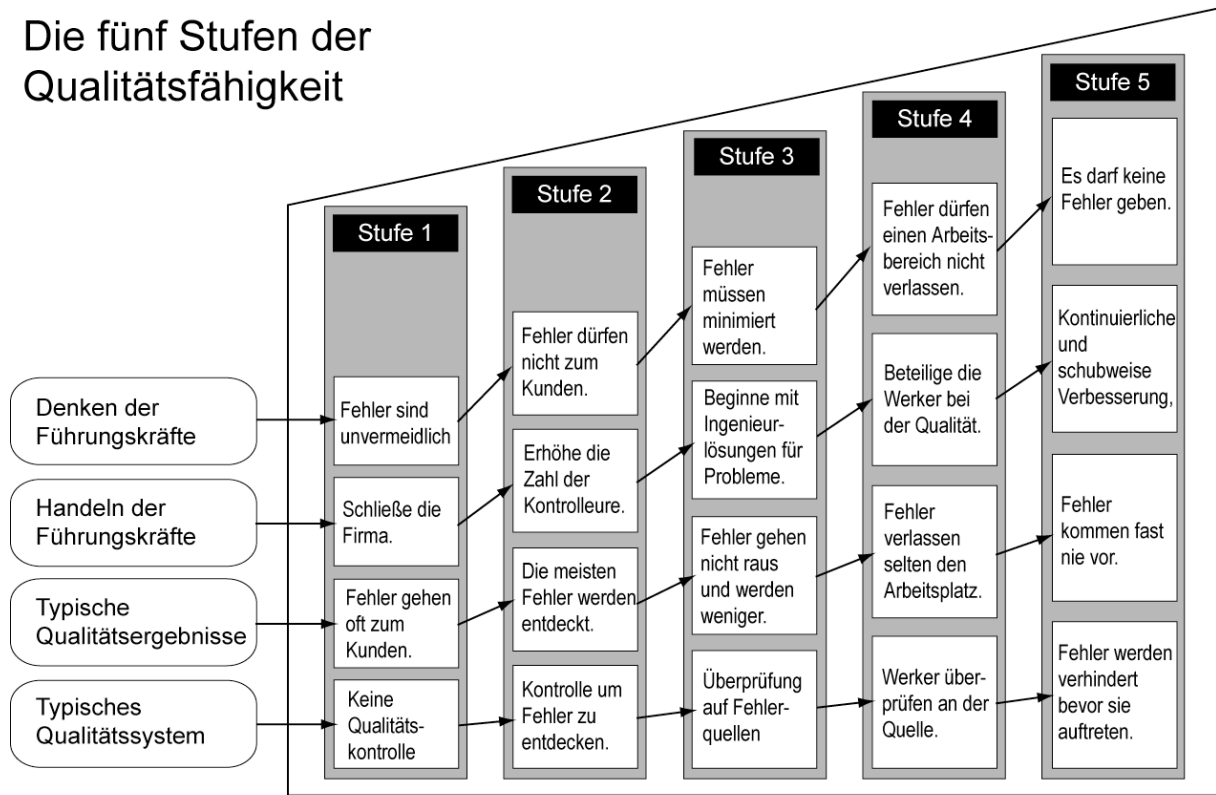
Es hat sich durchgesetzt, von fünf Entwicklungsstufen von Prozessen auszugehen. Die Ansätze für Verbesserung sind immer abhängig davon, auf welcher Stufe der Prozess sich

¹⁰ nach Uwe Techt: Goldratt und die Theory of Constraints.– 2006, S. 87

¹¹ z.B. ausgedrückt in Qualität, Zeit, Kosten, Sicherheit, Moral ...

befindet. Dabei ist es jeweils Ziel, den Prozess auf die nächste Stufe zu bringen. Die Stufen können nicht übersprungen werden. Versuche, Prozesse auf niedrigeren Entwicklungsstufen mit Methoden zu verbessern, die für höhere Stufen angemessen sind, sind meist zum Scheitern verurteilt.

Die fünf Stufen der Qualitätsfähigkeit



nach: Hirano, Furuya, 2006

Veränderung

Um Verbesserungen zu erreichen, müssen bestehende Prozesse verändert werden. Dabei müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Warum soll etwas verändert werden?
- Was soll verändert werden?
- Wohin soll es verändert werden?
- Wie kann die Veränderung bewirkt werden?

Widerstand gegen Veränderung

Widerstand gegen Veränderungen kommt meist aus unzureichender Klärung dieser Fragen. Deswegen sollten Widerstände benützt werden, um die Veränderungsstrategie zu entwickeln. Widerstände sind Ausgangspunkte für Lösungen.

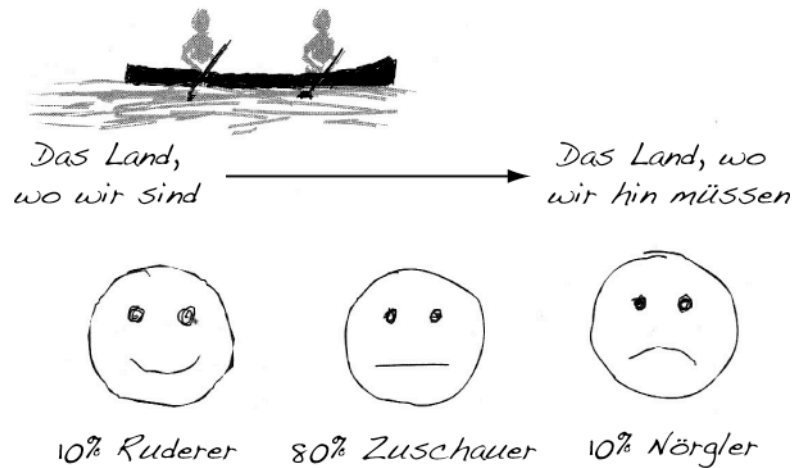
Die 6 Schichten von Widerständen	Verbalisierung des Widerstands
1. Fehlende Übereinstimmung zum Problem	„Sie verstehen nicht, es ist in Wirklichkeit ...“ oder „Das liegt doch nicht in unseren Händen.“
2. Fehlende Übereinstimmung zur Lösungsrichtung	„Sie verstehen das nicht, wir sind anders ...“
3. Fehlende Übereinstimmung über die Wirksamkeit der Lösung	„Das führt zu gar nichts ...“
4. Befürchtung negativer Nebeneffekte	„Ja, ABER das macht die Situation noch schlimmer ...“
5. Befürchtung unüberwindbarer Hindernisse	„JA, aber das ist hier nicht möglich ...“
6. Zweifel an der Mitwirkung anderer.	„Dieser oder jener wird nie mitmachen“ oder „Ja“-sagen und dann nichts tun.

Der PDCA-Zyklus ist selbst ein mächtiges Werkzeug zum Benutzen und Überwinden von Widerständen:

1. In der Planungsphase wird jeder Einwand als Hypothese aufgefasst, die getestet und probiert werden kann.
2. Maßnahmen werden getestet bevor sie endgültig umgesetzt werden. Das eröffnet Spielräume, um etwas auszuprobieren.
3. Der Checkschritt erlaubt, die Berechtigung der Einwände zu überprüfen.
4. Im Anpassungsschritt besteht die Möglichkeit, die Lösung an die dann noch vorhandenen Einwände anzupassen.

Fukudas Parabel

Die ersten fünf Widerstandsschichten können durch die oben beschriebene Vorgehensweise überwunden werden oder sogar zur Verbesserung der Strategie führen. Aber selbst dann ist die Mitwirkung aller nicht sicher. Man soll Veränderungen nicht davon abhängig machen, dass alle mitmachen. Man muss aber eine kritische Masse von Veränderungswilligen für die Vorgehensweise gewinnen.



Fukuda vergleicht Veränderung mit einer Bootsfahrt¹². Es gibt zunächst 10% Leute, die bereit wären zu rudern, 80%, die sich abwartend verhalten und weitere 10%, die grundsätzlich dagegen sind. Man muss die 10% „Ruderer“ identifizieren, für die Veränderung gewinnen (das ist meist nicht schwer) und einsetzen. Wenn der Plan und die Umsetzung gut ist, werden die „Zuschauer“ sich nach und nach den Ruderern anschließen. Um die 10% „Nörgler“ soll man sich nicht kümmern solange sie nicht destruktiv handeln. Einige von ihnen werden während der Überfahrt das Boot von selbst verlassen.

Es ist wichtig, die Hoshin-Teams für Durchbruchverbesserungen mit „Ruderern“ zu besetzen, weil so ungeahnte Kräfte freierwerden.

Die Psychologie der Prozesszustände

Ressourcen

Hoshin Kanri:

- Pascal Dennis: Getting the Right Things Done, A leader's guide to planning and execution.– LEI, 2006. → Gute und lesenswerte Einführung
Webinar und weitere Unterlagen dazu: <http://www.lean.org/Events/WebinarHome.cfm>
- Pascal Dennis: Lean Production simplified, 2nd Ed.– 2007 → enthält einen guten Überblick über Hoshin Kanri
- Michael Cowley, Ellen Domb: Beyond Strategic Vision, Effective Corporate Action with Hoshin Planning.– 1997 → Eine umfassende Prozessbeschreibung

TOC:

- Uwe Techt: Goldratt und die Theory of Constraints, Der Quantensprung im Management, 2006

¹² aus Pascal Dennis: Andy and Me, Crisis and Transformation on the Lean Journey.– 2005