



Best of-
Edition

Daniela Kudernatsch

Objectives and Key Results

Die Grundlagen der agilen
Managementmethode OKR

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Objectives and Key Results

Die Grundlagen der agilen Managementmethode OKR

Dr. Daniela Kudernatsch

HAUFE.

Inhalt

Die Grundlagen	5
▪ OKR: Führungsmethode der Erfolgreichen?	6
▪ Abgrenzung zu anderen Managementsystemen	10
▪ OKR und Agilität	35
▪ Das passende Framework wählen	44
Der strategische Planungsprozess	49
▪ Strategieplanung auf Sicht oder doch lieber längerfristig?	50
▪ Was gute Strategien ausmacht	51
▪ Business Strategy Canvas: alles auf einen Blick	53
Objectives und Key Results	81
▪ Objectives: Wo geht es hin?	82
▪ Key Results: Wie können wir die Ziele erreichen?	85
Abstimmung von OKRs in der Organisation	95
▪ Top-down versus bottom-up	96
▪ Zieltransformation versus Zielkaskadierung	101
▪ Horizontales Alignment	114
▪ Wie Sie OKR mit der Team- und Mitarbeiterenebene verbinden	119
▪ Festlegen von Maßnahmen	132
▪ Planwerte festlegen und Zielerreichung bewerten	135
▪ OKR-Workshops und Planungsprozesse effektiv und schlank gestalten	140

Der OKR-Umsetzungsprozess	147
▪ Effiziente und effektive OKR-Weeklys	148
▪ Das Quarterly: Review kurz vor Ablauf des 3-Monats-Zeitraums	156
▪ Die Retrospektive am Ende einer OKR-Periode	157
▪ Die Rolle der Führungskraft	165
▪ Was tun bei Abweichungen? Problemlösetechniken	175
Die Führungskraft als OKR-Manager	205
▪ Die Aufgaben eines OKR-Managers	206
▪ Change-Management	207
▪ Widerstände – Wenn Sie nicht mehr weiterkommen	215
Implementierung von OKR	227
▪ Einflussfaktoren	228
▪ Implementierungsstrategien	229
▪ Anbindung von OKR an Bonus- und Vergütungssysteme	233
▪ Häufige Fehler und Hürden	238
▪ Erfolgsfaktoren	239
▪ Literatur	244
▪ Stichwortverzeichnis	248
▪ Die Autorin	252

Vorwort

Management by Objectives, Balanced Scorecard, Agiles Projektmanagement und Lean Management – in den letzten Jahrzehnten waren viele Managementsysteme und -methoden en vogue. Ist jetzt OKR der neue Hype, ein Trend, der in ein paar Jahren wieder von einem neuen abgelöst wird?

Meine Auffassung ist: Der richtige Mix macht's. Über 20 Jahre Erfahrung in der Strategieumsetzung und Unternehmensberatung lehrten mich, dass das Erfolgsgeheimnis die praxisorientierte Kombination der unterschiedlichen Ansätze ist. Denn jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile, wenngleich bei OKR sicherlich das Positive überwiegt.

In diesem TaschenGuide werden Sie daher nicht nur Grundsätze und Orientierungsregeln zur neuen Führungsmethode »Objectives and Key Results« nachlesen können, sondern auch viel zu Techniken und Tools erfahren, die sich zusätzlich bewährt haben. Ebenso lernen Sie OKR-orientierte Vorgehensweisen und Hilfsmittel kennen, die ich selbst in meiner langjährigen Beratungstätigkeit für meine Kunden entwickelt habe. All dies ist flankiert durch Fallbeispiele aus der Praxis sowie Tipps und erprobte Regeln zur OKR-Einführung.

Ich wünsche Ihnen viele wertvolle Erkenntnisse beim Lesen,

Ihre Daniela Kudernatsch

Die Grundlagen

OKR ist kein Allheilmittel, das Unternehmen auf einen Schlag besser und erfolgreicher macht. Und es ist auch nichts gänzlich Neues. Viele Elemente daraus sind uns bereits in anderen Managementsystemen begegnet.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum vermeintliche Management-Erfolgsrezepte in Wirklichkeit keine sind,
- was OKR von anderen Unternehmenssteuerungs-Methoden unterscheidet,
- was es mit dem OKR-Framework auf sich hat.

OKR: Führungsmethode der Erfolgreichen?

High-Tech-Giganten wie Google, YouTube, Amazon, Facebook, Netflix oder Airbnb haben sich Anfang dieses Jahrtausends in Windeseile an die Spitze der Top-Unternehmen weltweit gesetzt und sich in dieser relativ kurzen Spanne eine außerordentliche Wettbewerbsposition aufgebaut. Heute stehen diese Tech-Unternehmen an der Spitze der Top-Unternehmen weltweit. Viele traditionelle Unternehmen, wie z. B. Kodak oder Polaroid, sind dagegen nahezu verschwunden. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis es anderen Unternehmen ähnlich ergeht.

Die Unternehmenswelt hat im letzten Jahrhundert signifikante Umbrüche erfahren. Wir können ziemlich sicher davon ausgehen, dass sich an dieser Dynamik auch künftig nichts ändert. Im Gegenteil. Nehmen wir also an, diese Entwicklung geht weiter, dann würde das bedeuten, dass sich keines der heutigen Top-Unternehmen in 50 Jahren noch unter den Top 10 befände.

2017	1. Apple	6. Berkshire Hathaway
	2. Alphabet	7. Johnson & Johnson
	3. Microsoft	8. Exxon Mobil
	4. Facebook	9. JP Morgan Chase
	5. Amazon	10. Wells Fargo & Co.
1967	1. International Business Machines	6. Texaco
	2. AT&T	7. Sears, Roebuck
	3. Eastman Kodak	8. General Electric
	4. General Motors	9. Polaroid
	5. Standard Oil of N.J.	10. Gulf Oil
1917	1. U.S. Steel	6. Swift & Co.
	2. American Telephone and Telegraph	7. International Harvester
	3. Standard Oil of N.J.	8. E.I. du Pont de Nemours
	4. Bethlehem Steel	9. Midvale Steel & Ordnance
	5. Armour & Co.	10. U.S. Rubber

Abb. 1: Die Top-10 der US-amerikanischen Unternehmen

Was macht Unternehmen erfolgreich?

Warum sind die einen erfolgreich, während die anderen stolpern oder gar scheitern?

Eine Untersuchung von *The Economist Intelligence Unit (EIU)* zeigt, dass Unternehmen ein signifikant höheres Wachstum, eine höhere Profitabilität und einen größeren Marktanteil erzielen, wenn ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie ver-

stehen, an diese glauben und Fähigkeiten besitzen, diese Strategien auch umzusetzen. Der kritische Erfolgsfaktor dabei ist, wie viel Zeit das Unternehmen auf die Strategieplanung und -umsetzung verwendet. Bei der Untersuchung dieser Frage ergab die Studie Folgendes:

- 46 % der untersuchten Unternehmen verwenden mehr Zeit für Strategieumsetzung als für Strategieplanung,
- 27 % haben einen ausgewogenen Ansatz und
- 26 % investieren mehr Zeit in die Strategieplanung als in die Strategieumsetzung.

Bei vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, dauert der Strategieplanungsprozess mehrere Monate. Er reicht teilweise sogar bis ins neue Geschäftsjahr. Dies führt unweigerlich dazu, dass die Zeit für die unterjährige Strategieumsetzung entsprechend verkürzt ist. Ehe man sich's versieht, steht dann schon wieder das neue Planungsjahr an.

Die Frage, die sich hier zudem stellt, ist: Macht es in dem sich schnell ändernden und ungewissen Marktumfeld, in dem wir uns heutzutage befinden, denn überhaupt noch Sinn, zu versuchen die Zukunft zu 100 % vorherzusagen und so viel Zeit in Strategieplanung zu investieren?

Herausragende Unternehmen haben offenbar eine Antwort darauf gefunden: Sie planen sehr kurzzyklisch und fokussieren sich mehr darauf, eine flexible und lernende Organisation zu entwickeln. Sie sind in der Lage, mit Ungewissheit umzugehen.

Diese Unternehmen haben in der Regel ein entsprechendes Managementsystem, unter anderem die »Objectives und Key Results«-Managementmethode, etabliert.

Auch Google, ein unzweifelhaft sehr erfolgreiches Unternehmen, zählt dazu. Larry Page, der Mitbegründer von Google, sagt: »Objectives und Key Results haben uns zu zehnfachem Wachstum verholfen.« Für welchen Manager oder Unternehmenslenker klingt das nicht verlockend?

Von vermeintlichen Allheilmitteln und Erfolgsrezepten

Ist OKR aber eine Art Geheimrezept, das Erfolge zweifelsfrei garantiert? Mit dieser Frage werden wir uns in diesem Taschen-Guide beschäftigen. Eines jedoch dazu gleich vorab: Weder ist OKR brandneu, noch garantiert es automatisch langfristigen Erfolg. Leider glauben viele Unternehmen, dass sie mit der Einführung einer neuen Methode die Wunden der Vergangenheit für immer heilen und in der Zukunft außerordentliche Erfolge verzeichnen können. Das stellt sich jedoch oft als Trugschluss heraus, wie ein Blick zurück auf ältere Management-Methoden zeigt. Es wurden im Laufe der Zeit die verschiedensten Managementsysteme und unzählige Werkzeuge entwickelt.

Nachdem der Management-by-Objectives-Ansatz (MbO), ein viel diskutierter und Erfolg versprechender Ansatz, in der Praxis nur begrenzt überzeugen konnte, erhoffte man sich von der Balanced Scorecard eine bessere Lösung. Als auch diese Kon-

zepte nicht funktionierten, suchte man in den Unternehmen nach weiteren neuen Methoden, die endlich halten sollten, was sie versprechen. Und so finden aktuell sowohl der Hoshin-Kanri-Ansatz als auch der OKR-Ansatz zunehmende Verbreitung. Beide Methoden erfreuen sich aktuell großer Beliebtheit.

Ein grundlegender Irrtum, der immer wieder zu Enttäuschungen führt, ist die Annahme, dass der Erfolg in der Methode an sich liegt. Meine langjährige Erfahrung mit unterschiedlichen Managementmethoden ließ mich zu folgendem Schluss kommen: Jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Wie gut oder schlecht die Umsetzung erfolgt, hängt jedoch ganz davon ab, inwieweit sich die jeweiligen Managementpraktiken in der DNA von Führungskräften verwurzelt haben. Damit *muss* jede Managementmethode – auch OKR – als reines Führungsinstrument verstanden werden.

In der Praxis hat sich auch immer wieder gezeigt, dass es kein fertiges Rezept für die Einführung eines Managementsystems gibt. Vielmehr muss sich jede Methode in Abhängigkeit vom spezifischen Unternehmenskontext selbst entfalten und etablieren.

Abgrenzung zu anderen Managementsystemen

Wenn Sie sich mit Objectives und Key Results (OKR) beschäftigen, empfehle ich Ihnen dringend, sich auch einen Einblick in andere Managementsysteme zu verschaffen. Warum? Weil

es sich bei OKR schlicht und ergreifend nicht um eine neue Managementmethode handelt. Die Ursprünge von OKR gehen zurück in die 1980er Jahre und speisen sich ursprünglich aus Ideen des MbO-Ansatzes (MbO = Management by Objectives), wie übrigens etliche andere Managementsysteme auch.

Wie viele andere Systeme weist OKR daher auch verschiedene Vor-, aber auch Nachteile auf. Selbst der einflussreiche US-Manager und OKR-Befürworter John Doerr (2018) schreibt in seinem Buch, dass es zum einen kein »Kochrezept« für OKR gibt und dass man zum anderen OKR nicht in Reinkultur einführen kann.

Ich bin davon überzeugt, dass die richtige Kombination von Managementsystemen das Erfolgsgeheimnis ist und dass die individuellen Ansätze niemals allein in der Reinkultur angewendet werden können.

Einige der wichtigsten Systeme neben OKR schauen wir uns in den folgenden Abschnitten näher an.

Management by Objectives

Die Methode »Management by Objectives«, kurz: MbO geht auf Peter Drucker zurück, der sie 1954 entwickelte. Sie steht im Wesentlichen für das Führen mit Zielen, was auch bereits in ihrem englischen Namen zum Ausdruck kommt.

MbO wurde zu der damaligen Zeit stark vom Prinzip des Taylorismus beeinflusst, nämlich Tätigkeiten in kleinste Arbeitsschrit-

te zu unterteilen. Folgerichtig war es daher auch die Grundidee von MbO, dass sich die Ziele des Unternehmens aus der Summe der Einzelziele zusammensetzen.

Sinn und Zweck von MbO ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen. Dabei werden die Ziele top-down kaskadiert und im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt, sodass jeder Mitarbeiter seine Ziele kennt und täglich daran arbeitet. Dabei werden nur vertikale Zielvereinbarungen getroffen. Schnittstellenthemen auf horizontaler Ebene, zum Beispiel zwischen Abteilungen oder Bereichen, die zu erheblichen Belastungen durch Konflikte, Reibungsverlusten sowie Effizienzproblemen führen können, sind jedoch nicht Bestandteil.

Die grundlegenden Werkzeuge, der sich MBO bedient, sind Zielvereinbarungsformulare, in denen die Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen dokumentiert werden.

Unternehmen auf der ganzen Welt haben MbO eingeführt. In vielen Fällen mündete die Methode, insbesondere wenn sie mit der variablen Vergütung verbunden ist, in bürokratischen und starren Prozeduren mit viel Administrationsaufwand. Das äußert sich beispielsweise in zeitintensiven Zielvereinbarungsgesprächen, in der fleißigen Definition von Zielen und dem Ausfüllen von seitenlangen Zielvereinbarungsformularen.

Trotz des ganzen Aufwands werden die Ziele jedoch nur selten erreicht, weil sie nicht regelmäßig überprüft werden. Denn im Normalfall werden die Zielgespräche einmal im Jahr, wenn

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

- werden mehr Bestätigung haben, weil sie ihre Ziele besser erreichen.
- haben einen ausgeglicheneren Arbeitstag und
- sie können reibungsloser und viel effizienter arbeiten
- All dies führt wiederum zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.

Der Prozess

Doch wie lassen sich die Ziele erreichen, die Hoshin Kanri verfolgt? Sehen wir uns dazu den zugrundeliegenden Prozess näher an. **Hoshin Kanri** basiert auf einem durchgängigen Strategieplanungs- und -umsetzungsprozess: Ausgehend von einer Vision werden strategische Durchbruchziele in jährliche Ziele auf allen Ebenen übersetzt. Diese werden sowohl vertikal als auch horizontal abgestimmt. Anschließend werden kurzzyklisch geplante Maßnahmen zur agilen Erreichung der Ziele festgelegt.

Hier wird deutlich, was oben schon anklang: Letztendlich stehen nicht die Werkzeuge oder Tools im Vordergrund. Es geht vielmehr darum, Führungsfähigkeiten und Know-how für signifikante Prozessverbesserungen auf allen Ebenen zu entwickeln, damit die herausfordernden Ziele erreicht werden können.

Um Hoshin Kanri erfolgreich umzusetzen, ist eine starke Veränderung des Führungs- und Managementstils erforderlich, bei dem neben der Zielverfolgung insbesondere das Experimentieren und das Lernen im Vordergrund stehen.

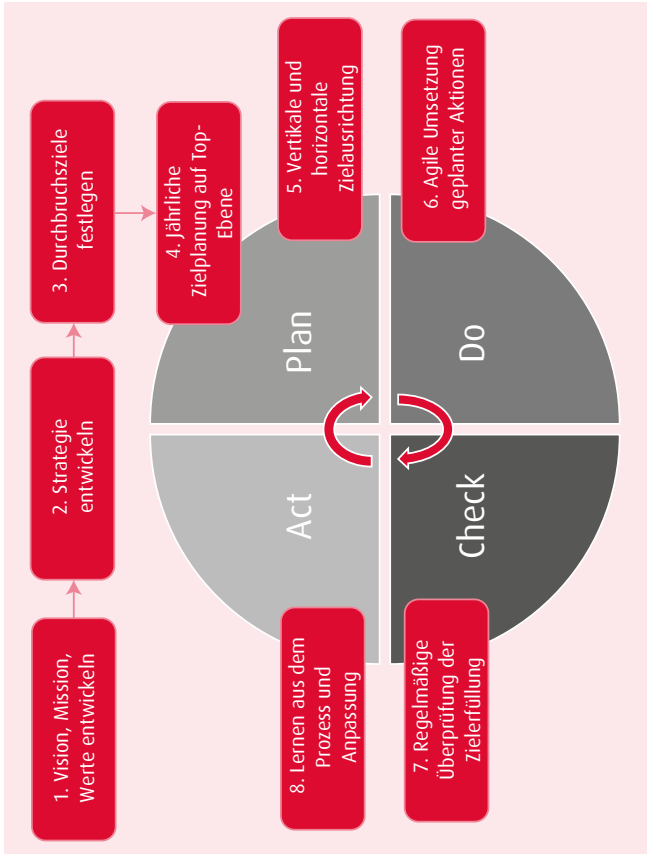


Abb. 2: Hoshin-Kanri-Prozess

Die Grafik zeigt den Hoshin-Kanri-Prozess, der aus acht Schritten besteht. Der Prozess beginnt auf der obersten Manage-

mentebene und setzt sich über die verschiedenen Ebenen der Organisation bis auf die unterste Ebene fort.

Die ersten drei Schritte bilden den strategischen Planungsprozess mit einer mittel- bis langfristigen Sicht auf das Unternehmen ab.

1. Im ersten Schritt werden Vision, Mission und die Unternehmenswerte entwickelt. Diese drei Elemente werden sehr häufig auch als Leitbild bezeichnet und dienen der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens.
2. Im zweiten Schritt wird basierend auf Langfrist-Ausrichtung die Unternehmensstrategie entwickelt, die einen mittelfristigen Charakter hat. Die Unternehmensstrategie ist der Weg zur Erreichung der Vision.
3. Im dritten Schritt werden ausgehend von der Strategie Durchbruchziele festgelegt. Dies sind die obersten Unternehmensziele. Sie gelten als Ausgangsbasis für die weitere unternehmensweite Zielausrichtung.

Von den Durchbruchzielen gelangen wir in einen jährlichen Regelkreis, dessen Herzstück der Plan-Do-Check-Act-Zyklus, kurz: PDCA-Zyklus, ist. Dieser Regelkreis kann vierteljährlich oder halbjährlich definiert werden.

Die Plan-Phase besteht aus Schritt 4 und 5. Sie beinhaltet die unternehmensweite Zielplanung.

1. Im vierten Schritt findet die jährliche Zielplanung auf der Topmanagement-Ebene statt.

2. Im fünften Schritt werden die Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens geplant und vereinbart. Die Ziele werden hier zunächst vertikal, also zwischen Hierarchieebenen, dann aber vor allem auch horizontal, zwischen den Bereichen, abgestimmt. Diese Zielausrichtung wird auch als Catchball-Prozess bezeichnet.

Auf das Plan folgt das Do. Diese Phase beinhaltet die Umsetzung der Ziele während des Jahres.

1. Hier werden im sechsten Schritt die geplanten Aktionen agil umgesetzt. Dies bedeutet, dass die Ziele in konkrete Pläne überführt und im Laufe des Jahres kurzzyklisch realisiert werden. Daraus entstehen wiederum viele kleine PDCA-Zyklen auf allen Ebenen. Die verschiedenen PDCA-Zyklen sind demzufolge auch Bestandteil der Check-Phase.
2. Im Schritt 7 werden die Ziele regelmäßig überprüft und, wenn nötig, angepasst.

BEISPIEL: ANPASSUNG DER ZIELE

Einer meiner Kunden hatte das Ziel »Expansion in den osteuropäischen Markt«. Als es an die Umsetzung ging, stellte man schnell fest, dass es dort noch gar keinen Markt für das Produkt des Kunden gab.

Indem wir uns regelmäßig die Entwicklung der Zahlen ansahen und die Aktionspläne reflektierten, waren wir schnell in der Lage, die Abweichungen und die strategischen Änderungen zu erkennen, die wir für Realisierung des Ziels benötigten.

1. Am Ende des Jahres – in Schritt 8 – wird die Qualität des letztjährigen Hoshin-Kanri-Prozesses überprüft und es werden Verbesserungsmaßnahmen in Bezug auf den Hoshin Kanri-Prozess eingeleitet. Dies ist die Act-Phase des PDCA-Zyklus. Die zugrun-

deliegende Methode ist als President's Diagnosis bekannt. In der agilen Welt kommt dies auch der Retrospektive gleich. Es findet eine Gesamtbewertung der Strategieumsetzung statt und es wird eine Neudefinition der Ziele für das nächste Jahr vorgenommen. Dann startet der neue Jahreszyklus.

Doch Achtung: In der Praxis hat sich immer wieder gezeigt, dass es kein »Kochrezept« für die Einführung von Hoshin Kanri gibt. Es muss in Abhängigkeit vom spezifischen Unternehmenskontext angewendet werden und sich etablieren.

Wenn man sich diesen Prozess anschaut, sieht man schnell, welch großes Rad damit gedreht wird. Er erfasst die gesamte Unternehmenssteuerung, denn der Prozess startet auf der Ebene des Topmanagements und setzt sich über die verschiedenen Ebenen des Unternehmens bis auf Mitarbeiterebene fort.

Diese Komplexität schlägt sich auch in der Dauer des Prozesses wieder: Sieben Jahre dauert es ungefähr, Hoshin Kanri in einer Organisation vollständig und nachhaltig zu implementieren.

Die Grundsätze des Hoshin-Kanri-Prozesses im Überblick

- Die Basis des gesamten Prozesses ist der PDCA-Zyklus, der auf die Erreichung der Durchbruchziele ausgerichtet ist.
- Er setzt beim Topmanagement an, das eine genaue Vorstellung von der Vision und der Strategie des Unternehmens entwickeln muss.
- Danach werden die Ziele und die dafür notwendigen Aktivitäten über alle Ebenen des Unternehmens hinweg, also vertikal – aber auch zwischen Bereichen horizontal – abgestimmt.
- Die Aktionspläne für die Erreichung der Ziele werden kurzzyklisch bzw. agil verfolgt und überprüft.

Damit ist Hoshin Kanri eine Methode, die eine systematische sowie agile Vorgehensweise für den strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess zur Verfügung stellt. Führungskräfte und Mitarbeiter werden dabei mithilfe von Werkzeugen befähigt, signifikante Prozessverbesserungen vorzunehmen.

Hoshin Kanri funktioniert jedoch nur dann, wenn ein hohes Maß an persönlichen Führungsfähigkeiten existiert. Manager und Führungskräfte müssen deswegen intensiv geschult und trainiert werden, da sie als Coach bzw. Mentor für ihre Mitarbeiter agieren und die Fähigkeit zum Experimentieren und zum Lernen in ihrem Team forcieren müssen.

Der Catchball-Prozess

Für viele Unternehmen ist es eine sehr große Herausforderung im Rahmen von Hoshin Kanri, den Zielplanungsprozess auf den nächsten Ebenen bis hinunter zur untersten Ebene fortzusetzen.

Die unternehmensweite Zielabstimmung wird mit einer Methodik sichergestellt, die im Rahmen von Hoshin Kanri als Catchball-Prozess bezeichnet wird.

Der Catchball-Prozess ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, der stark bottom-up, also von unten nach oben, getrieben ist. Er bindet die nächsten Ebenen intensiv in den Zielplanungsprozess mit ein und fördert den Dialog: Es wird eine grobe Zielrichtung vorgegeben, die Lösungen werden erarbeitet und anschließend wieder zurückgespielt.

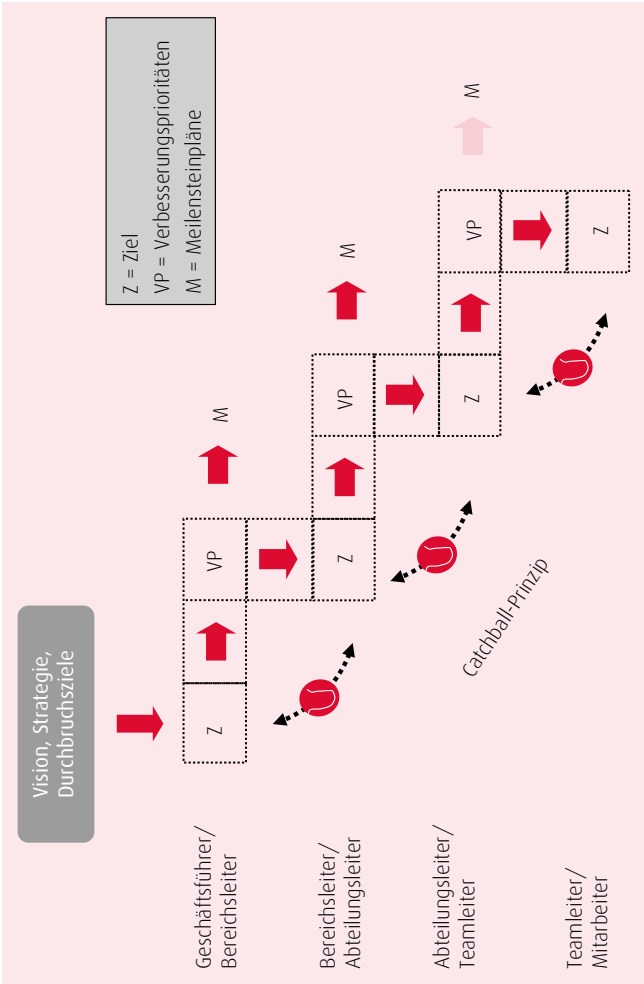


Abb. 3: Catchball-Prozess: die Logik der Zieltransformation