

Führungskultur Japan

Lernen von anderen Kulturen



Business-Bereich

Führung

Personal

Management

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Recht

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- Sie nutzen Hoshin Kanri, um Ziele präzise auszurichten.
- Sie steigern Qualität und Lernkultur durch Monozukuri & Hitozukuri.
- Sie fördern Sinnggebung und emotionale Bindung über Ikigai-Ansätze.
- Sie eliminieren Muda und erhöhen Ihre operative Effizienz.
- Sie verbessern Entscheidungen durch demokratischere Abstimmungen (Ringi).
- Sie entwickeln Mitarbeitende gezielt weiter – durch Rotation und Expertise.

Sie können:

- Hoshin Kanri nutzen, um strategische Richtung klar und verbindlich auszurichten.
- Durch Monozukuri und Hitozukuri Qualität steigern und Lernen im Team fördern.
- Sinnggebung und Bindung stärken, indem Sie Ikigai-Elemente in die Führung integrieren.
- Verschwendung (Muda) reduzieren und Ihre Prozesse deutlich effizienter gestalten.
- mit demokratischeren Entscheidungswegen und Jobrotation Ihre Organisation zukunftsfähig entwickeln.

Autor



Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international ausgelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen).

Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.

Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management-Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände,

Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehraufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 150 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt und hat damit bisher über 500 000 Menschen erreicht. Zudem ist er Autor der monatlich erscheinenden Bestseller und Führungskräfte-Magazine «Führung kompakt» und «Business Coaching».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltungen in Europa, Asien und in den USA. Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er seine Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: www.Hettl-Consult.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Führungskultur Japan

Projektleitung: Annika Küderli

Satz: Sarah Rutschmann

Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-02312-9

Art.-Nr. 02312-1000

1. Auflage 2026

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Vorwort

«Kontinuität ist Macht.»
«継続は力なり – Keizoku wa chikara nari»
Japanisches Sprichwort

Herzlich willkommen!

Japan ist wieder «en vogue» und fasziniert uns Westler. Gerade in Zeiten brüchiger und schwindender Allianzen ist es gut, offen für Neues zu sein. Die japanische Managementlehre unterscheidet sich in mehreren grundlegenden Annahmen, Zielsetzungen und Praktiken von der klassisch westlichen Managementlehre. Diese Unterschiede sind weniger in einzelnen Tools oder Methodiken zu suchen als vielmehr im Menschenbild, in der Entscheidungslogik, im Organisations- und vor allem im Zeitverständnis.

In diesem Business Dossier beleuchten wir «Hoshin Kanri», die japanische Kompass-Management-Methode und geben Einblicke in die Wirkungsweisen japanischer Unternehmen. Als Kernstück haben wir zehn Tipps erarbeitet mit der Überschrift: «Was wir von japanischer Personalführung lernen können». Wir untersuchen die Begriffe: Strategie, Sinn, Teamgedanke, Karrieren, Vorschlagswesen, Entscheidungen, Jobrotation, Informationsfluss, Löhne und Wissensmanagement.

Es lohnt sich immer, von Zeit zu Zeit über den Tellerrand zu blicken und von anderen Kulturen zu lernen. Der Mehrwert ist meistens garantiert!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Hoshin Kanri – die japanische Kompass-Management-Methode	5
1.1 Hoshin Kanri führt zu Missverständnissen	5
1.2 Auf Methodenebene stehen geblieben.....	5
1.3 Hoshin Kanri als holistischer Denkansatz.....	6
1.4 Hoshin Kanri – eine Kultur, keine Methode.....	6
1.5 Mit Hoshin Kanri in eine neue Richtung.....	7
1.6 Hoshin Kanri ist einfach.....	7
1.7 Hoshin Kanri braucht Zeit	8
1.8 Wie Hoshin Kanri funktioniert	9
1.9 Vorteile von Hoshin Kanri	11
2. Japanische Unternehmen – ein interessanter Einblick	13
2.1 Monozukuri – Qualität ist kein Zufallsprodukt.....	13
2.2 Hitozukuri – kontinuierliches Lernen	13
2.3 Ishikai – emotionale Bindung & sinnstiftende Arbeit	13
2.4 Muda – Verschwendung vom höchsten Gut	14
2.5 Kurzfristig vs. langfristig	14
2.6 Konsequenz und Empfehlung	14
2.7 Transfer Japan – Europa.....	15
3. Zehn Tipps: Was wir von japanischer Personalführung lernen können – Teil 1	17
3.1 Strategien langfristig ausrichten.....	18
3.2 Für Sinngebung sorgen.....	18
3.3 Kleingruppenaktivitäten forcieren	20
3.4 Beförderungsprinzipien überdenken	22
3.5 Das Vorschlagswesen verbreitern	23
4. Zehn Tipps: Was wir von japanischer Personalführung lernen können – Teil 2	24
4.1 Entscheidungsabläufe mehr demokratisieren	24
4.2 Jobrotation fördern.....	26
4.3 Das Informationsmanagement ausbauen	27
4.4 Löhne und Gehälter flexibilisieren	28
4.5 Experten heranbilden.....	29
5. Schlusswort	30
6. Quellenverzeichnis	31

1. Hoshin Kanri – die japanische Kompass-Management-Methode

Ziele sind für ein Unternehmen unabdingbar. Der amerikanische Managementberater Brian Tracy sagt: «Ziele sind der Brennstoff im Ofen der Spitzenleistung.» Ob kurzfristig oder langfristig: Es ist für nachhaltigen Erfolg eine zentrale Voraussetzung, klar definierte Meilensteine festzulegen, die mit Mitarbeitern vereinbart werden und auf die diese dann ihre Aktivitäten fokussieren.

Dieser Weg ist aber häufig eine Herausforderung. Denn es ergibt sich ein Zusammenspiel von Zielen für den aktuellen Monat, das Quartal oder sogar das ganze Jahr. An deren Umsetzung muss jedoch zeitgleich gearbeitet werden. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass über ein strukturiertes Managementsystem entsprechende Strategien und Vorgehensweisen festgelegt werden. Was Ihnen und Ihrem Team helfen kann, ist die japanische Methode Hoshin Kanri.

Hoshin Kanri ist eine japanische Managementmethode. Der Begriff setzt sich aus zwei Wörtern zusammen:

- Hoshin, das bedeutet Kompassnadel
- Kanri, das heisst so viel wie Management oder Steuerung

1.1 Hoshin Kanri führt zu Missverständnissen

In den ersten Jahren von Lean-Aktivitäten in einem Unternehmen sind immer deutliche Erfolge erkennbar. Wenn man in einen ungeordneten Zustand Strukturen und eine gewisse Logik einbringt (beispielsweise mit der 5-S-Methode, Regeln für die Planung und Visualisierung), sind logischerweise sofort Verbesserungen erkennbar und auch messbar.

Doch nach ein paar Jahren folgt oft die Ernüchterung, weil man das Gefühl bekommt, auf der Stelle zu treten, obwohl man so viele Workshops macht, fleissig Lean-Methoden einführt und durch «Gemba-Walks» intensiv Verschwendung eliminiert. In einigen Unternehmen wird die «Lean-Implementierung» sogar durch Audits «gemessen». Dennoch lässt sich am gesamtunternehmerischen Ergebnis keine erkennbare Verbesserung feststellen.

1.2 Auf Methodenebene stehen geblieben

Irgendwann wird der Punkt erreicht, an dem Verbesserungen in einem Bereich dem Gesamtprozess, also dem Gesamtwertstrom, sogar schaden. Eine lokale Verbesserung wirkt sich dann oft als Nachteil für einen anderen Bereich des Wertstroms aus. Hier zeigt sich, dass eine hilfreiche Kultur nicht entstanden ist, alles ist auf der Methodenebene stecken geblieben. Die Führungskräfte denken nach wie vor in lokalen Kostenstrukturen und persönlichen Zielvorgaben. Es fehlt ein holistisches Verständnis, eine auf die Kunden ausgerichtete Denkweise in Wertströmen. Der Hoshin-Kanri-Ansatz kann hier helfen, vorausgesetzt, man macht es richtig. Denn auch hier bleiben viele Unternehmen in der Methodenfalle stecken.

1.3 Hoshin Kanri als holistischer Denkansatz

Hoshin Kanri beinhaltet neben dem Verständnis von Ist- und Zielzustand auch die übergreifende Zusammenarbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Dies ist im Hoshin Kanri als «Catchball-Prinzip» und «Nemawashi» beschrieben. Daher kann Hoshin Kanri auch niemals ein- oder zweimal im Jahr stattfinden, wenn die üblichen Zielvereinbarungsgespräche laufen. Es ist vielmehr ein niemals endender Vorgang, der primär in den Köpfen aller Führungskräfte und Mitarbeiter stattfindet und in Form von Kommunikationsroutinen äusserlich sichtbar wird.

1.4 Hoshin Kanri – eine Kultur, keine Methode

Wenn man den Hoshin Kanri tatsächlich lebt, verlässt man automatisch den Fokus auf die eigene Kennzahlenwelt und die eigene Kostenstelle. Wenn man in Unternehmen Abteilungsleiter fragt, ob sie bereit wären, in ihrem Verantwortungsbereich höhere Kosten zu akzeptieren, wenn sie wissen, dass es für das Gesamtunternehmen sinnvoll ist, ist die Antwort meistens ein klares «Nein». Und das ist verständlich, denn ein Abteilungsleiter müsste sich für höhere Kosten in den so oft üblichen «Q-K-Z-Runden» rechtfertigen. Die Zielableitung des Topmanagements fokussiert sich oft auf reine Symptome, ausgedrückt durch lokale Kennzahlen.

Es fehlt ein übergeordnetes Verständnis, das alle Abteilungen und das Topmanagement in die Lage versetzt, sich in eine gemeinsame Richtung zu begeben und damit das gesamte Unternehmen und auch alle Abteilungen einheitlich auf ein gemeinsames Ziel hin zu entwickeln. Dies kann nur dann funktionieren, wenn alle im Unternehmen das gleiche Kundenverständnis haben und dabei in Wertströmen mit klarem Kundenfokus denken.

Doch dieser Ansatz widerspricht eher den üblichen Anreizsystemen, bei denen eine individuelle Zielvereinbarung angewendet wird, in dem Glauben, Mitarbeiter seien damit besser motiviert. Doch das Gegenteil ist der Fall, denn individuelle Zielvereinbarungen führen nicht selten zu Konkurrenzdenken.

Mit dem Konkurrenzdenken kommt jedoch die Abkehr von einem gemeinsamen Kundenverständnis. Eine ganzheitliche unternehmerische Verbesserung ist damit schwierig, wenn jeder den eigenen Zuständigkeitsbereich optimiert und sich ein «Silo-Denken» einstellt. Ein Kunde erwartet das komplette Produkt beziehungsweise die komplette Dienstleistung und nicht nur Teilbereiche davon.

Hoshin Kanri wird in den meisten Fällen missverständlich angewendet und bringt wenig, wenn man selbst die richtige Denkweise und die Kultur nicht als Führungskraft aktiv vorlebt. So bleibt auch Hoshin Kanri, genauso wie Kaizen oder Lean, lediglich eine auf reine Methoden reduzierte Managementmethode.



1.5 Mit Hoshin Kanri in eine neue Richtung

Viele Unternehmen scheitern dabei, eine ganzheitliche Führungskultur im Unternehmen zu etablieren, vor allem weil die täglichen Aufgaben den Blick auf das grosse Ganze erschweren. Hoshin Kanri ist ein Ansatz, der auch in Sachen Führung viele Vorteile bietet.

Hoshin Kanri unterscheidet sich von anderen Führungssystemen, wenn man sich den Slogan «Führung durch Richtung geben» betrachtet. Denn es geht nicht mehr nur darum, seine Kennzahlen zu erreichen. Die Richtung, die vom Management vorgegeben wird, ist bereichsübergreifend aufeinander abgestimmt, indem die Prozesse aufeinander abgestimmt werden und dabei die Erkenntnis gewonnen wird, dass man sich in gegenseitiger Abhängigkeit befindet.

Dies wiederum braucht die gegenseitige, also gemeinsame Unterstützung sowie Verbesserung des Prozesses – und eben nicht nur einseitige Forderungen vom «Kunden» an den oder die Prozesseigner und Lieferanten. Dadurch wird ein hohes Gesamtprozessverständnis gefördert und vieles machbar, was vorher nicht möglich erschien.