

Hoshin Kanri: Wie Toyota eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schafft

Lean Foundations & Advanced AI Applications Series

Mohammed Hamed Ahmed Soliman

Published by personal-lean.org, 2026.

Inhoudsopgave

Hoshin Kanri: Wie Toyota eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schafft (Lean Foundations & Advanced AI Applications Series)	1
Einführung.....	11
Dieses Buch.....	14
Kapitel 1 Wie sich Hoshin Kanri von traditionellen Managementansätzen unterscheidet.....	16
Hoshin Kanri als Gegenmodell zu „Management by Objectives“	18
Strategische Ausrichtung mit dem Shopfloor verbinden.....	21
Kapitel 2 Führung am Gemba.....	23
Warum Gemba für Lean Leadership entscheidend ist	24
Visualisierung als Führungsinstrument	25
Standardisierung als Grundlage kontinuierlicher Verbesserung.....	27
Veränderung der Managementkultur durch Lernen am Gemba.....	28
Wie Toyota Führungskräfte entwickelt	29
T-förmige Führungskräfte	30
Führung bedeutet Coaching.....	32
Shu – Ha – Ri: Lernen durch Praxis	33
PDCA als Lernroutine.....	34
Kapitel 3 Entwicklung von Mission, Strategie, Vision und Werten – und die Ausrichtung der Ziele	36
Vision und Zielausrichtung.....	37
Warum viele Verbesserungsprogramme scheitern	38
Strategische Ziele mit dem Shopfloor verbinden	40
Langfristige Vision oder kurzfristiges Überleben?	41

Strategie als Weg zur Vision	43
Die Bedeutung von Unternehmenswerten	44
Die fünf Kernwerte von Toyota.....	46
Go and See	47
Respekt für Menschen	48
Teamarbeit	49
Vertrauen als Fundament der Lean-Kultur	50
Kapitel 4 Das richtige Verhalten motivieren	51
Die Grenzen klassischer Anreizsysteme.....	52
Warum individuelle Leistungsanreize problematisch sein können.....	54
Motivation durch Sinn und Beteiligung.....	55
Alternativen zu finanziellen Anreizen.....	56
Beförderung als Teil des Motivationssystems	57
Lernen durch Coaching und Praxis.....	58
Kleine erreichbare Ziele statt unrealistischer Vorgaben ..	59
Teamleistung statt Individualismus	60
Die Bedeutung klarer Ziele.....	61
Wie Motivation durch Lean-Kultur entsteht	62
Kapitel 5 Die richtige Richtung festlegen und die tatsächlichen Geschäftsanforderungen verstehen	63
Warum strategische Führung vom Management ausgehen muss	65
Die Grenzen externer Beratungsmodelle	66
Klassische Turnarounds ohne Richtung	67
Lean Turnaround mit klarer Zielrichtung.....	68
Die erste Phase: Stabilisierung.....	69
Qualität als Ausgangspunkt der Transformation.....	70
Verbesserung von Produktivität und Durchlaufzeit.....	71
Strategie muss operative Realität berücksichtigen.....	72

Hoshin Kanri als Verbindung zwischen Strategie und Umsetzung.....	73
Kapitel 6 Kata und die Routine kultureller Veränderung.....	74
Was bedeutet Kata?.....	75
Warum Kulturveränderung so schwierig ist.....	77
Verbesserung als tägliche Routine	78
Die Improvement Kata.....	79
Kleine Schritte statt großer Veränderungen	80
Coaching Kata – Führung durch Fragen.....	81
Lernen durch Experimentieren.....	82
Die Rolle der Führungskräfte.....	83
Warum Routinen langfristig entscheidend sind.....	84
Kontinuierliche Verbesserung als Denkweise	85
Zusammenfassung Sind Sie bereit, eine echte Unternehmensstrategie umzusetzen?	86
Lean beginnt mit Menschen	87
Die Bedeutung klarer Richtung.....	88
Führung am Gemba	89
Kultur entsteht durch tägliche Routinen	90
Kontinuierliche Verbesserung ist niemals abgeschlossen	91
Die eigentliche Stärke von Toyota	92
Der Weg nach vorne.....	93
Anhang I Prozessverbesserung und Wertstromanalyse .	94
Was ist ein Wertstrom?.....	95
Arten von Verschwendung	96
Warum Wertstromanalyse wichtig ist	97
Der aktuelle Zustand	98
Der zukünftige Zustand	99
Flow und Pull-Systeme	100

Die Bedeutung standardisierter Arbeit.....	101
Kontinuierliche Verbesserung des Wertstroms.....	102
Prozessverbesserung als Führungsaufgabe.....	103
Anhang II Kosten-Nutzen-Analyse in Entscheidungsprozessen.....	104
Was ist eine Kosten-Nutzen-Analyse?.....	105
Warum kurzfristige Einsparungen gefährlich sein können.....	106
Versteckte Kosten schlechter Prozesse	107
Investitionen in Menschen	108
Kurzfristige Ergebnisse versus langfristiger Wert.....	109
Die Bedeutung von Qualität.....	110
Entscheidungen auf Basis realer Daten	111
Kleine Verbesserungen mit großer Wirkung	112
Risiken bei Veränderungsprojekten	113
Ganzheitliches Denken statt isolierter Kennzahlen.....	114
Nachhaltiger Nutzen als Ziel	115
Anhang III Worum es im Toyota-Produktionssystem wirklich geht	116
Mehr als nur Werkzeuge	117
Die zwei Säulen des TPS.....	118
Menschen sind der wahre Wert des Systems.....	119
Probleme sichtbar machen.....	120
Jidoka – Qualität direkt im Prozess.....	121
Just-in-Time und Flow.....	122
Standardisierung als Grundlage für Verbesserung.....	123
Führung am Gemba	124
Langfristiges Denken.....	125
Lernen als Kern des Systems.....	126
Warum viele Lean-Transformationen scheitern	127
Die eigentliche Bedeutung des TPS	128

Anhang IV Lean-Ressourcen	129
Wichtige Bücher über das Toyota-Produktionssystem .	130
Bücher über Problemlösung und Kata	132
Bücher über Lean Thinking und Wertstrom	133
Führung und Unternehmenskultur	134
Lernen am Gemba.....	135
Kontinuierliche Weiterentwicklung.....	136
Anhang V Glossar wichtiger Lean-Begriffe	137
Literaturverzeichnis	141
Über den Autor.....	143

**Hoshin Kanri: Wie Toyota
eine Kultur der
kontinuierlichen
Verbesserung schafft**

**Mohammed Hamed Ahmed
Soliman**

**Herausgegeben von Personal Lean
Publications, 2026**

••••

Alle Marken- und Handelsnamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber und dienen ausschließlich Identifikations- und Bildungszwecken.

••••

**HOSHIN KANRI: WIE TOYOTA
EINE KULTUR DER
KONTINUIERLICHEN
VERBESSERUNG SCHAFFT**

Erste Ausgabe – 24. Mai 2026

Urheberrecht © 2026 Mohammed Soliman

Von Mohammed Hamed Ahmed Soliman

Einführung

Dieses Buch

Kapitel 1

Wie sich Hoshin Kanri von traditionellen Managementansätzen unterscheidet

Hoshin Kanri als Gegenmodell zu „Management by Objectives“

Strategische Ausrichtung mit dem Shopfloor verbinden

Kapitel 2

Führung am Gemba

Warum Gemba für Lean Leadership entscheidend ist

Visualisierung als Führungsinstrument

Standardisierung als Grundlage kontinuierlicher Verbesserung

Veränderung der Managementkultur durch Lernen am Gemba

Wie Toyota Führungskräfte entwickelt

T-förmige Führungskräfte

Führung bedeutet Coaching

Shu – Ha – Ri: Lernen durch Praxis

PDCA als Lernroutine

Kapitel 3

Entwicklung von Mission, Strategie, Vision und Werten – und die Ausrichtung der Ziele

Vision und Zielausrichtung

Warum viele Verbesserungsprogramme scheitern

Strategische Ziele mit dem Shopfloor verbinden

Langfristige Vision oder kurzfristiges Überleben?

Strategie als Weg zur Vision

Die Bedeutung von Unternehmenswerten

Die fünf Kernwerte von Toyota

Go and See

Respekt für Menschen

Teamarbeit

Vertrauen als Fundament der Lean-Kultur

Kapitel 4

Das richtige Verhalten motivieren

Die Grenzen klassischer Anreizsysteme

Warum individuelle Leistungsanreize problematisch sein können

Motivation durch Sinn und Beteiligung

Alternativen zu finanziellen Anreizen
Beförderung als Teil des Motivationssystems
Lernen durch Coaching und Praxis
Kleine erreichbare Ziele statt unrealistischer
Vorgaben
Teamleistung statt Individualismus
Die Bedeutung klarer Ziele
Wie Motivation durch Lean-Kultur entsteht

Kapitel 5

Die richtige Richtung festlegen und die
tatsächlichen Geschäftsanforderungen verstehen

Warum strategische Führung vom Management
ausgehen muss

Die Grenzen externer Beratungsmodelle

Klassische Turnarounds ohne Richtung

Lean Turnaround mit klarer Zielrichtung

Die erste Phase: Stabilisierung

Qualität als Ausgangspunkt der Transformation

Verbesserung von Produktivität und
Durchlaufzeit

Strategie muss operative Realität berücksichtigen

Hoshin Kanri als Verbindung zwischen Strategie und Umsetzung

Kapitel 6

Kata und die Routine kultureller Veränderung

Was bedeutet Kata?

Warum Kulturveränderung so schwierig ist

Verbesserung als tägliche Routine

Die Improvement Kata

Kleine Schritte statt großer Veränderungen

Coaching Kata – Führung durch Fragen

Lernen durch Experimentieren

Die Rolle der Führungskräfte

Warum Routinen langfristig entscheidend sind

Kontinuierliche Verbesserung als Denkweise

Zusammenfassung

Sind Sie bereit, eine echte Unternehmensstrategie umzusetzen?

Lean beginnt mit Menschen

Die Bedeutung klarer Richtung

Führung am Gemba

Kultur entsteht durch tägliche Routinen

Kontinuierliche Verbesserung ist niemals abgeschlossen

Die eigentliche Stärke von Toyota

Der Weg nach vorne

Anhang I

Prozessverbesserung und Wertstromanalyse

Was ist ein Wertstrom?

Arten von Verschwendung

Warum Wertstromanalyse wichtig ist

Der aktuelle Zustand

Der zukünftige Zustand

Flow und Pull-Systeme

Die Bedeutung standardisierter Arbeit

Kontinuierliche Verbesserung des Wertstroms

Prozessverbesserung als Führungsaufgabe

Anhang II

Kosten-Nutzen-Analyse **in**
Entscheidungsprozessen

Was ist eine Kosten-Nutzen-Analyse?

Warum kurzfristige Einsparungen gefährlich sein können

Versteckte Kosten schlechter Prozesse

Investitionen in Menschen

Kurzfristige Ergebnisse versus langfristiger Wert

Die Bedeutung von Qualität

Entscheidungen auf Basis realer Daten

Kleine Verbesserungen mit großer Wirkung

Risiken bei Veränderungsprojekten

Ganzheitliches Denken statt isolierter

Kennzahlen

Nachhaltiger Nutzen als Ziel

Anhang III