



Hoshin Kanri – Policy deployment – Shopfloor Management

Beratung für einen erfolgreichen Zielentfaltungsprozess für Ihr Unternehmen

**Ausrichtung der gesamten Organisation, aller Organisationsebenen auf
abgestimmte, schlüssige und sinnvolle Ziele / Kennzahlen / Maßnahmen.**



Ihr glasklarer Nutzen:

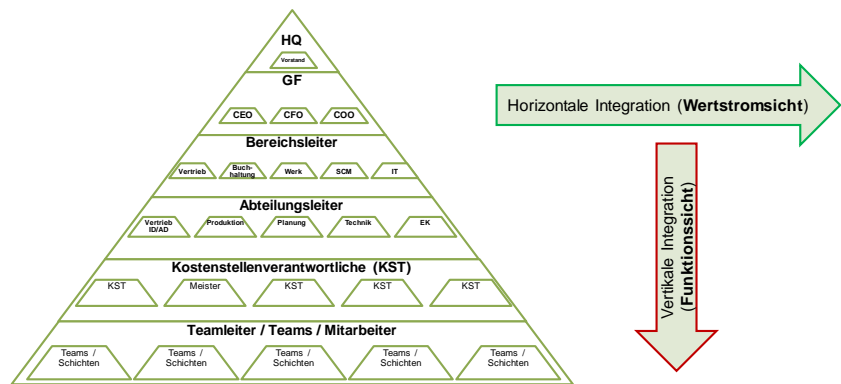
- Nordstern | Kompass
- Nicht nur messen, sondern reale Wirkung erreichen
- Schnelles, proaktives Eingreifen
- Vollständig integriertes Policy Deployment
- Smarte Kennzahlen
- Verzahnung mit Industrie 4.0 | MES



Ausrichtung
am Nordstern
„True North“



Unternehmerische Ziele
und Strategie



Policy Deployment: Horizontale und vertikale Integration

Immer wieder kommt es im oberen Management zu Überraschungen:
Ziele werden „plötzlich“ und „unerwartet“ nicht erreicht...

Hoshin Kanri: Der Zielentfaltungsprozess zur Ausrichtung der gesamten Organisation und planmäßige Zielerreichung

Für jedes Unternehmen ist es wichtig zu wissen, wohin die Reise geht. Daher ist die Definition der Vision, Mission des Unternehmens grundlegend. Was die richtige Richtung ist, definiert das Top Management. Doch das Top Management kann diese Ziele alleine nicht erreichen. Daher muss die gesamte Organisation aktiv eingebunden werden.

Hoshin Kanri = Policy Deployment: der konkrete Nutzen

Viele Unternehmen haben keinen Mangel an Kennzahlen, Reports, EDV-Systemen, Analysen, Meetings. Für viele Abteilungen bleibt es aber unklar, wie die strategischen Ziele in konkrete Ziele der jeweiligen Ebene „übersetzt“ werden. D.h. was müssen wir in unserem Bereich konkret tun, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Abteilungsspezifische Ziele reichen alleine auch nicht aus; denn es macht wenig Sinn, wenn z.B. der Einkauf Erfolge feiert und die Produktion mit dem eingekauften Material nicht effizient produzieren kann.

Hoshin Kanri arbeitet an folgenden Zielen:

- ☒ **Management**
 - ☒ Orientierung, Ausrichtung
 - ☒ Messbare Erfolge in den KPIs
- ☒ **Fokus / Ausrichtung**
 - ☒ Was ist wichtig / richtig?

- ☒ **Risikomanagement**
 - ☒ Vermeidung „unvorhersehbarer“ Zielabweichungen / „Überraschungen“
- ☒ **Mitarbeiter**
 - ☒ Eigener Beitrag am „Großen Ganzen“
- ☒ **Organisatorischer Nutzen**
 - ☒ Horizontale und Vertikale Verzahnung
 - ☒ Versachlichung an den Schnittstellen
- ☒ **Effizienz**
 - ☒ Lenkung und Priorisierung der Ressourcen (Fokus)
- ☒ **Transparenz**
 - ☒ Schnelleres, gezielteres Eingreifen
 - ☒ Beherrschung der zunehmenden Komplexität

Diese Ziele sind unternehmensspezifisch. Hoshin Kanri ist der konkrete Weg, diese Ziele sicher und planmäßig zu erreichen.

Genau hier beginnt die Reise eines erfolgreichen Policy Deployments. Was sind unsere Erwartungen an Hoshin Kanri? Wo haben wir bei uns in der Zielerreichung konkreten Handlungsbedarf?



Was sind typische, praktische Probleme?

Hoshin Kanri / Policy Deployment ist ein zentrales Thema der Unternehmensführung. Mit Hoshin Kanri sollen alle Aktivitäten, Ressourcen auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet werden. Hoshin Kanri ist ein sich jährlich wiederholender Prozess der Klarheit schafft, in welche Richtung die Reise geht.

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ [Lucius Annaeus Seneca]. Dies ist genau das Kernthema. Wohin geht die Reise und welche Handlungsfelder sind konkretisiert, um auch sicher am Zielhafen anzukommen? Der wichtige operative Baustein Shopfloor Management (SFM) steht am Ende eines Policy Deployment (Hoshin Kanri, BSC) Prozesses; hier (an der „Front“, im Wertstrom) entscheidet es sich, ob der Zielentfaltungprozess gelingt oder eben nicht.

Hoshin Kanri ist ein zentraler Baustein an der Schnittstelle zwischen Führung, den Führungsebenen und den Abteilungen. SFM ist ein essenzielles Schnittstellenthema.

Im Grunde genommen erscheint dies alles plausibel, logisch und sinnvoll zu sein, **aber**:

- ⚡ Hoshin Kanri ist vertikal nicht durchgängig. Es gibt „Lähmschichten“, in denen die schönen, guten Konzepte versickern.
- ⚡ Die Kennzahlen sind zu abstrakt, können von operativen Ebenen nicht verstanden und auch nicht beeinflusst werden.
- ⚡ Policy deployment wird 1 Mal jährlich praktiziert, danach schläft es ein...
- ⚡ Policy deployment landet wieder mal nur in der Produktion / den Fabriken; die Administration, die indirekten Bereiche halten sich dezent zurück oder sind nicht verzahnt.
- ⚡ Die lokalen Ziele sind kontraproduktiv. Z.B. eine lokale Optimierung in der Technik führt zu niedriger betrieblicher Verfügbarkeit. Keine Total Cost Betrachtung.
- ⚡ „Wir optimieren wie die Weltmeister, aber der Kunde merkt davon nichts“ - und geht zum Wettbewerb...
- ⚡ Viele Lücken, Interpretationsmöglichkeiten der Kennzahlen, Analysen, Sichtweisen....



Was ist unsere Leistung? Wie gehen wir vor?

Hoshin Kanri ist ein „**Rückgratprozess**“ des Unternehmens; wie ein zentrales Nervensystem. Handlungen am „Rückgrat“ des Unternehmens müssen mit einer hohen Ingenieurskunst angepackt und umgesetzt werden. *„You'll get what you measure...“* Basierend auf der Hoshin Kanri IST-Aufnahme, unseren Policy Deployment Besten Praktiken wird ein Zielbild entwickelt und dann Handlungsfelder abgeleitet. Wir verfügen über ausgefeilte **Zielumsetzungsmechaniken** auf jeder organisatorischen Ebene. Diese werden in einen handfesten, Umsetzungsplan übernommen und Schritt für Schritt (durch unser Coaching begleitet) umgesetzt. Das Ergebnis ist ein vollständig horizontal und vertikal synchronisiertes Unternehmen. Die Verbesserung wird nach der Umsetzung nochmals reviewed (Vorher-Nachher-Bewertung). Der Erfolg wird klar festgestellt.

Unser **Vorgehen** der Hoshin Kanri Umsetzung

1. Abstimmung mit Ihren Zielen (BSC) und der organisatorischen Bereitschaft
2. Datensammlung, Vorbereitung (Organisationsplan, Struktur, Prozesse, Hoshin Bausteine, existierende Elemente,...)
3. Klärung des unternehmensspezifischen Hoshin-Kanri-Standards: was wollen wir?
4. IST-Aufnahme der Hoshin-Systematik (Struktur, Prozesse) vor-Ort
5. Abstimmung mit Zielgruppen / Abteilungen
6. Beste Praktiken für zeitgerechtes, wirkungsvolles Policy Deployment einbringen
7. Zusammenfassung der Empfehlungen in einem Bericht und Projektplan (SOLL)
8. Umsetzungsphase der Hoshin-Systematik (planmäßige Projektumsetzung (PM))
9. Coaching der Transition / Veränderung
10. Review und kontinuierliche Verbesserung



Methodik / Beispiel



Hoshin-Organisation



Bewertung der Hoshin-Bausteine



Was zeichnet uns insbesondere aus?

Funktionierende Aufbau- und Ablauforganisation kennen: Organisation / Prozesse

- Hoshin Kanri bringt dann die gewünschten Erfolge, wenn die richtigen Hoshin-Prozesse bekannt sind und konsequent genutzt und gelebt werden. „You'll get what you measure“. Es wird verhindert, dass mit falschen Zielen das falsche Verhalten „proviziert“ wird.
- Aus Hunderten Policy deployment-Beispielen haben wir ein Best-of-Best abgeleitet

Kenntnis der Change-Faktoren: Konstruktiv, gemeinsam und der „persönliche Nutzen“

- Konkrete, konstruktive Verbesserungsvorschläge („wie könnte es besser sein...“) werden von uns eingebracht. Wir zeigen Policy Deployment Best Practices (branchenübergreifend).
- Hoshin muss für abteilungsspezifisch entwickelt, abgestimmt werden (Coaching)
- Handlungsfelder werden gemeinsam herausgearbeitet und konkret im Team definiert.

Wir heben Ihre Policy Deployment Systematik (Hoshin Kanri) auf ein höchstes Niveau.



Sprechen Sie uns gerne an:

Lean Institute[®]
Zesenstraße 17
D-22301 Hamburg
http://www.lean-institute.de/

Telefon: (+49) 040 6360 86 50
Telefax: (+49) 040 6360 86 55
e-mail: info@lean-institute.de