

Hoshin Kanri

Management-Wissen für eine strategische Vorgehensweise, um den Zielzustand eines Unternehmens in der Zukunft zu gestalten.

Konstituierende Sitzung: 10. November 2022

Ort: Online

Arbeitsgemeinschaft | Was ist das eigentlich?

Arbeitsgemeinschaften im AWF haben eine lange Tradition, viele zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer und unzählige Benefits:

- ✓ In entspannter, offener Atmosphäre praxisrelevante Themen gemeinsam diskutieren und bearbeiten
- ✓ Erfahrungen mit den anderen Teilnehmenden austauschen
- ✓ Vor Ort beim Betriebsrundgang mit offenen Augen Ideen aufnehmen
- ✓ In einem Netzwerk von Expert:innen auch über die Sitzungstermine hinaus aktuelle Themen behandeln
- ✓ Durch externe Impulse stetige Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse

Die Herausforderungen des Marktes

Als Führungskraft sind Sie neben der Entwicklung und Beschäftigung Ihrer Mitarbeiter permanent damit konfrontiert, sich flexibel auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen am Markt, neue Technologien und die voranschreitende Globalisierung, einzustellen und die Aktivitäten, Produkte und/oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens kontinuierlich anzupassen. Um im Wettbewerb bestehen zu können und den Kundenbedürfnissen zukünftig gerecht zu werden, ist es somit für ein Unternehmen unablässig, seine Produktivität zu erhöhen und somit auch die Effizienz in den Arbeitsprozessen zu steigern, ausgerichtet auf dem Markt und den Kunden. Dies reicht jedoch bei weitem nicht aus. Der wichtigste Punkt ist, zu wissen, wo das Unternehmen in einem Zeitraum von X Jahren stehen soll. Was ist das Ziel und in welchen Schritten kann das Unternehmen dieses Ziel erreichen? Der Fokus auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ist die Basis für dessen Erfolg, die operative messbare Umsetzung und ein Muss auf dem Weg des Erfolges.

Die Herausforderungen beim Hoshin Kanri:

Um dieses strategische Zielbild zu gestalten, nutzt man den Hoshin Kanri. Es handelt sich hierbei um eine sehr alte Vorgehensweise und Haltung.

Zur Gestaltung von Arbeits- und Führungsprozessen, andererseits ist es jedoch viel mehr, nämlich eine Haltung, die Menschen bzw. das Management verinnerlichen sollen. Dies ist auch eine der größten Herausforderungen in diesem Prozess. Die Haltung und der Mensch stehen beim Hoshin Kanri im Fokus. Er bildet die Grundlage für eine permanente Weiterentwicklung.

Beim Herunterbrechen eines Hoshin Kanri auf alle Führungsebenen, sollte die gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigt werden. Sie wird im sog. SIPOC-Modell dargestellt, welches somit eine Grundstruktur abbildet. (Auch andere Cluster und Strukturen sind

möglich). Die Messbarkeit der Umsetzung über die richtigen Ergebnis- und Prozess-Kennzahlen im täglichen Shopfloor Management, die Umsetzung der richtigen Projekte, sind Elemente der operativen Umsetzung. Weitere Herausforderungen, Aus- und Wechselwirkungen des Hoshin Kanri auf Menschen und Prozesse im Unternehmen sollen in der neuen Arbeitsgemeinschaft diskutiert und bearbeitet werden.

Themen und Herausforderungen bei der Umsetzung von Hoshin Kanri

- Hoshin Kanri – Ein gemeinsames Verständnis dieser Haltung und Ausrichtung: Struktur, Ablauf, Einbindung und Konsequenz
- Hoshin Kanri in der operativen Strategieentwicklung ihres Unternehmens, Abteilung oder Bereiche
- Hoshin Kanri – Ein Zielentfaltungsprozess mit verschiedenen Elementen, die operationalisiert werden
- Hoshin Kanri, als Haltung im Führungsprozess – Auswirkungen und Konsequenzen auf Führungskräfte und deren Prozesse
- Kennzahlen im Rahmen des Hoshin Kanri – Ergebnis- und Prozess-KPI zur Erfolgsmessung im täglichen Verbessern und Umsetzen der Strategie
- Hoshin Kanri als echter Change in der konsequenten Auswahl von Führungskräften, abgeleitet aus einer Personalstrategie
- Der Hoshin Kanri als Grundlage zur eigenverantwortlichen Selbstorganisation und Selbstoptimierung im festgelegten Rahmen auf dem Weg zur Strategie
- Hoshin Kanri als Quelle und Inspiration zur Verbesserung und Gestaltung von Arbeitsprozessen
- Hoshin Kanri, OKR, Zielbilder oder was auch immer – Was ist sinnvoll, gibt es Widersprüche, was ist die Wirkung?
- ...

Die Schwerpunkte Ihrer Arbeitsgemeinschaft legen Sie in der Gründungssitzung gemeinsam mit den Kolleg:innen der anderen Unternehmen fest!

Ziel der Arbeitsgemeinschaft:

Wir werden gemeinsam die von Ihnen in der Gründungssitzung genannten Punkte zum Thema Hoshin Kanri diskutieren. Die Arbeitsgemeinschaft beschäftigt sich damit, vorhandenes Wissen und bisherige Erfahrungen aus den unterschiedlichen Unternehmen so zu dokumentieren und zu diskutieren, dass alle Mitglieder neue Impulse zur Gestaltung Ihrer Unternehmensstrategie und Geschäftsprozesse erhalten und diese in Ihrem jeweiligen Unternehmen anwenden und umsetzen können.

In der Arbeitsgemeinschaft Hoshin Kanri wollen wir gemeinsam mit den Teilnehmern die Herausforderungen zur Durchführung eines Hoshin Kanri diskutieren, Erfahrungen aus den verschiedenen Unternehmen austauschen, Dos und Don'ts erarbeiten und entsprechend dokumentieren. Ziel ist es, aus den Erfahrungen ein „Paket“ zu schnüren, aus welchem sich die Führungskräfte bei der Durchführung eines Hoshin Kanri in Ihrem jeweiligen Unternehmen bedienen können. Oberstes Ziel ist jedoch, die Teilnehmer für die Haltung Hoshin Kanri zu sensibilisieren.

Methoden in dieser Arbeitsgemeinschaft:

- ✓ Vortrag und Erfahrungen von Herrn Kleh über bzw. zum Hoshin Kanri
- ✓ Erfahrungsaustausch/Best-Practice-Vorträge der Teilnehmer zu Hoshin Kanri und Teilbereichen
- ✓ Zusammenfahren („Paket schnüren“) über das Vorgehen im Hoshin Kanri
- ✓ Firmenbesuche mit Erfahrungsaustausch
- ✓ Interactive Erarbeitung der Methoden
- ✓ Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Vorträge, Betriebsbesichtigungen, Power-Point-Präsentationen, Pinwand-Dokumentation ...)
- ✓ Individuelle Bearbeitung von Fragen und Alltagsbeispielen der Teilnehmer
- ✓ ... und natürlich die gemeinsame Diskussion

Die Gründungssitzung

Die konstituierende Sitzung der Arbeitsgemeinschaft findet digital statt, um möglichst vielen Personen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Einige Tage vor der Veranstaltung werden Sie von uns einen Link zum Online-Meeting erhalten. Die Tagesordnung der Gründungssitzung folgt dem bewährten Modus von AWF-AG-Gründungen:

Zeitraum	Minuten	Inhalt	Akteure
8:30h – 10:00h	10	Begrüßung und Einführung	Thomas Schöppler
	70	Kurze Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen	Teilnehmende
	10	Vorstellung des fachlichen Leiters	Jochen Kleh
10:30h – 12:30	15	Das Konzept der Zusammenarbeit in AWF-Arbeitsgemeinschaften	Thomas Schöppler
	20	Vorstellung der eingereichten Themen und Strukturierungsvorschlag für die Themenfelder der geplanten 12 Arbeitskreis-Sitzungen	Jochen Kleh
	20	Spontane Ergänzung von Themen, Diskussion, Anpassung, Ergänzung der vorgeschlagenen Themenfelder, Priorisierung der Themenfelder	Gemeinsam
	15	Vorstellung und Abstimmung der Arbeitskreisregularien	Thomas Schöppler Teilnehmende
	20	Abstimmung der ersten sechs Sitzungstermine (Termin, Gastgeber, Themenfeld)	Teilnehmende

- **Die Arbeitssitzungen selbst finden dann, wie gewohnt, bei den teilnehmenden Unternehmen vor Ort statt.**

Themenvorschläge

Wenn Sie bereits vor der konstituierenden Sitzung Themenvorschläge haben, senden Sie diese gerne an:

Herr **Thomas Schöppler** schoeppler@awf.de

oder

Herr **Jochen Kleh** jochen@klehpunkt.net

Zielgruppe

Die Arbeitsgemeinschaft richtet sich an Betriebsleiter, Werkleiter, Geschäftsführer und Manager. Angesprochen sind auch Technische Leiter, Plant Manager, Plant Director sowie Mitglieder der Geschäftsleitung. Diese Arbeitsgemeinschaft richtet sich zum einen, an die obere Führungsebene von Unternehmen, die den Zielgestaltungsprozess in ihrem Unternehmen treiben und verantworten, zum anderen an Mitarbeiter aus z. B. Lean- oder HR-Bereichen, die damit betraut sind, Strategie-Prozesse zu begleiten und zu moderieren.

Ihr Fachlicher Leiter und Experte für die Durchführung des Hoshin Kanri:



Die Arbeitsgemeinschaft wird fachlich von Herrn Jochen Kleh geleitet. Jochen Kleh ist Geschäftsführer von Kleh. Consulting & Solutions in Edenkoben. Aus langjähriger Erfahrung als Werkleiter hat er konkrete, umfangreiche Erfahrungen mit Hoshin Kanri. Heute betreut er Unternehmen überwiegend aus dem Mittelstand sowohl im operativen als auch im indirekten Bereich und bewegt sich dabei in den unterschiedlichsten Branchen. Jochen Kleh bietet dabei ein breitgefächertes Knowhow wie auch tiefgreifende Methodenkompetenz aus mehr als 25 Jahren Berufserfahrung. Sein Fokus liegt auf Interim-Management in Unternehmen bis in die

höchsten Führungsebenen, Strategieentwicklung und Operationalisierung, (Re-) Organisation, Sanieren und Turnaround, Entwicklung von Führungsprozessen. Als Lean Management Experte betreute er bisher unzählige Projekte zur Optimierung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen und lieferte somit einen hohen Beitrag zur Ergebnis-Verbesserung in zahlreichen Unternehmen.

AWF-Arbeitsgemeinschaften ermöglichen Ihnen den Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen in einem kompetenten Kollegenkreis sowie dort Vorschläge und Lösungen zu markanten Problemen zu entwickeln und allgemeine Ergebnisse einem breiten Interessentenkreis (z.B. über Leitfäden, Ergebnisberichte, etc.) zugänglich zu machen.

Die im Rahmen der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft zu behandelnden Themen legen die Teilnehmer **konsensorientiert** in der konstituierenden Sitzung für die nachfolgenden Sitzungen fest. Diese Inhalte gehen entsprechend ihrer Priorität in die jeweilige Agenda zur Sitzung ein. Der Arbeitsfortschritt wird pro Sitzung dokumentiert.

Bei Interesse an unserer Arbeitsgemeinschaft faxen oder mailen Sie bitte den anhängenden Abschnitt an die AWF-Arbeitsgemeinschaften zurück.

Eine Einladung zur konstituierenden Sitzung erfolgt gesondert!

Das Konzept

Die Laufzeit von AWF-Arbeitsgemeinschaften wird durch die AG-Mitglieder auf eine bestimmte Zeit (in der Regel ca. **3 Jahre**) festgelegt. Die Sitzungen werden im Wechsel in den Unternehmen der Mitglieder durchgeführt. Pro Jahr finden ca. **4 Sitzungen** statt.

Die Sitzungen

Die Sitzungen sind in der Regel **1,5-tägig**, wobei der erste Halbtage dem Gastgeber (mit **Betriebsbesichtigung** und Bewertung des Gesehenen und Gehörten durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft) und dem Erfahrungsaustausch zur Verfügung steht. Am zweiten Tag werden die Arbeitsschwerpunkte, die die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft festgelegt haben, abgearbeitet. Um eine effektive und zielorientierte Arbeit zu ermöglichen, die es erlaubt, auf spezifische Probleme aus dem Kreis der Mitglieder einzugehen, ist die Zahl der Teilnehmer:innen begrenzt (bis maximal 20 Unternehmen).

Erst Entdecken, dann Entscheiden

Die Teilnahme an der konstituierenden Sitzung ist unverbindlich und kostenfrei. Nach der Gründungssitzung kennen Sie Themen, Termine, fachliche Leitung sowie Gastgeber. Erst dann entscheiden Sie, ob Sie der Arbeitsgemeinschaft beitreten.

Jahresbeitrag

Für Koordination, Dokumentation und alle sonstigen organisatorischen Tätigkeiten stellt die AWF-Arbeitsgemeinschaft einen **jährlichen** Mitgliedsbeitrag (4 Sitzungen) von **EUR 1.980,00** zzgl. Mehrwertsteuer in Rechnung. Die Teilnahmegebühr wird *nach* der konstituierenden Sitzung erhoben, d.h. die konstituierende Sitzung dient der Orientierung und ist *unverbindlich*! **Bei Anmeldung eines 2. Teilnehmenden** aus demselben Unternehmen (gleicher Standort) sind für diesen **50 %** des jährlichen Beitrages zu entrichten.

Die Mitgliedschaft in der AG kann jährlich zum Ende eines Sitzungsjahres gekündigt werden. Die Kündigung muss spätestens zwei Wochen nach der letzten AG-Sitzung eines Sitzungsjahres bei der AWF eingegangen sein.

Über die AWF

Die **AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung** ist ein Netzwerk für den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in der verarbeitenden Industrie. Hierzu dienen **Arbeitsgemeinschaften** sowie Veranstaltungen zur beruflichen **Aus- und Weiterbildung** wie Kompakt-Seminare, Inhouse-Trainings und Aktiv-Workshops.

Organisatorisches und Anmeldung

Wenn Sie an dieser Arbeitsgemeinschaft teilnehmen möchten, faxen oder mailen Sie bitte die letzte Seite dieses Flyers an die AWF-Arbeitsgemeinschaften zurück.

- Die Teilnahme an der Gründungssitzung ist unverbindlich und kostenlos (wenn sie digital stattfindet). Eine verbindliche Anmeldung zur AG kann auch noch nach der Gründungssitzung erfolgen.

Für die Teilnahme der Gründungssitzung schicken Sie bitte eine E-Mail an: **info@awf.de**
Sie erhalten von uns eine Bestätigung und einige Tage vor der Gründungssitzung einen Link zum Web-Meeting.

Für Rückfragen und weitergehende Informationen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Herr Thomas Schöppler

AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung

Kaiserstr. 100

52134 Herzogenrath

Telefon: 02407 95 65 50

Telefax: 02407 95 65 55

E-Mail: schoeppler@awf.de

www.awf.de

Herr Jochen Kleh

E-Mail: jochen@klehpunkt.net

ANMELDEFORMULAR

Hiermit melde ich mich verbindlich an für die

AWF-Arbeitsgemeinschaft AG-2146:

Hoshin Kanri

Die Gründungssitzung findet am **10. November 2022 ONLINE** statt*

Bitte bei mehreren Anmeldungen kopieren:

Vorname, Name _____

Titel/Funktion _____

Branche _____

Abteilung _____

Fon/Fax _____

E-Mail _____

Gültige Rechnungsadresse⁺:

Firma _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____

Ort _____

Bestellnummer⁺ _____

Unterschrift/Datum _____

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die [AGB](#) zur Kenntnis genommen und akzeptiert habe.

*) Eine Anmeldung ist selbstverständlich auch nach der Gründungssitzung möglich

+) Bitte tragen Sie alle von Ihrer Buchhaltung für die Bearbeitung benötigten Daten, vor allem die korrekte Bezeichnung des Unternehmens mit allen rechtlichen Zusätzen und ggfs. Bestellnummer, ein!

Wir erleben zunehmend, dass Rechnungen wegen fehlender oder falscher Angaben von den Unternehmen zurückgewiesen werden und von unserer Buchhaltung neu erstellt werden müssen, was einen beträchtlichen Mehraufwand verursacht.