

Projekt 7: Einführung eines unternehmensumfassenden Planungs- und Steuerungssystems (Hoshin Kanri) in einem Pharmaunternehmen

Auftraggeber	Pharmaunternehmen (ca. 1.500 Mitarbeiter)
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Unternehmen verfügt über eine ausformulierte Vision sowie eine neu arbeitete mittelfristige Strategie (fünf Jahre) ▪ Es existiert bisher kein Standardinstrument, um die terminlich gebundene Strategien und Umsetzungsschritte visuell anschaulich planen und nachhalten zu können. ▪ Die Ziele der verschiedenen Hierarchieebenen sind bisher nicht ausreichend an der neuen Unternehmensstrategie ausgerichtet ▪ Der Einsatz von Energie und Ressourcen ist nicht auf die zu erreichenden Ziele fokussiert ▪ Führungskräfte und Manager unterhalb der Top-Managementebene fühlen sich unzureichend in Planungsprozesse eingebunden ▪ Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen kaum über Kompetenzen eigenständig Probleme zu lösen, Situationen zu analysieren, Verbesserungspläne zu erarbeiten oder Leistungsprüfungen durchzuführen ▪ Führungskräfte sind stark in das Tagesgeschäft eingebunden ("Was soll ich zuerst liegen lassen?") ▪ Probleme bei der horizontalen Abstimmung zwischen einzelnen Bereichen/Abteilungen (Abteilungsdenken) ▪ Aktivitäten und Maßnahmen widersprechen sich teilweise. ▪ Rollenverständnis der Führungskräfte nicht mehr zeitgemäß ("Law and Order")
Auftrag	<p>In einem ersten Präsentationsmeeting wird von Fr. Dr. Kudernatsch die Idee, Nutzen und Vorgehensweise von Hoshin Kanri als Instrument zur Umsetzung von Strategien vorgestellt.</p> <p>Vom Vorstand wurde beschlossen, die Unternehmensstrategie mit Hoshin Kanri zunächst auf der ersten bis zur dritten Hierarchieebenen herunterzubrechen.</p> <p>Folgende Ziele sollen erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzentration auf wenige anspruchsvolle Ziele, die durch das normale Tagesgeschäft nicht eingelöst werden und die einen bedeutsamen Unterschied machen (Breakthroughs) ▪ Ausrichtung der gesamten Organisation auf diese Ziele ▪ Die gesamte Mannschaft soll wissen und zeigen können, mit welchen Maßnahmen sie ihre Ziele sicher erreichen will. ▪ Implementierung von Standardwerkzeugen, um die Maßnahmen konsequent umzusetzen (KVP). ▪ Identifikation praktikabler Messgrößen, die die Wirksamkeit der Anstrengungen überprüfbar macht. ▪ Intensivierung der Führungsarbeit durch regelmäßige Reviews der Zielerreichung (mind. monatlich). ▪ Forcieren eines ständigen Dialogs zwischen den Führungsebenen. ▪ Stärkung der Planungsfähigkeiten und damit der Selbststeuerungsfähigkeit.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Umsetzungsstärke der gesamten Organisation ▪ Stärkung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit entlang der horizontalen Wertschöpfungskette
Lösungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Einführung von Hoshin Kanri wird zunächst auf Top Management-Ebene sowie auf Bereichs- und Abteilungsebene eingeführt. ▪ Insgesamt sind davon 3 Vorstände 12 Bereichsleiter (BL) und 32 (AL) betroffen. ▪ Die Führungskräfte (FK) lernen die Grundlagen von Hoshin Kanri und die dazugehörigen Werkzeuge in einem 1-tägigen Seminar kennen. ▪ Die anschließende Umsetzung erfolgt "learning by doing" und wird begleitet und gecoacht von Fr. Dr. Kudernatsch. ▪ Der Fokus liegt darauf, die BL und AL zur Mitarbeit zu animieren und ihnen praktikable Methoden im Führungsalltag zu vermitteln. ▪ Es erfolgt eine enge und regelmäßige Abstimmung mit dem Sponsor, dem Betriebsrat und der Personalabteilung
Projektverlauf Phase 1:	<p>Schritt 1: Projektvorbereitung und -planung</p> <p>In einem Projektvorbereitungsgespräch mit dem Vorstand werden Projektziele und Aufgabenstellung, involvierte Personen und deren Rollen, konkrete Festlegung und Verabschiedung des Projektplanes, Vorbereitung und Gestaltung des Kick-Off Meetings, Notwendigkeit zur Einbindung des Betriebsrates etc. geklärt .</p> <p>Schritt 1: Kick-off</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In einer Kick-Off-Veranstaltung (ca. 1-2 Stunden) wird den BL und AL das Projekt (Ziele und Vorgehensweise) sowie die Notwendigkeit für Hoshin Kanri vorgestellt. <p>Schritt 2: Quick Scan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sichtung relevanter Unterlagen (Strategieunterlagen, Prozessdokumentationen, Reports, Kennzahlen, Zielvereinbarungen etc.) ▪ Mit ausgewählten BL und AL werden strukturierte Interviews (1 - 1,5 Std.) durchgeführt. ▪ In diesen Quick Scans wird ein Überblick verschafft über Kernaufgaben, Performance der Kernprozesse, bestehende Reports und Kennzahlen, Strategieverständnis und notwendigen Verbesserungsthemen. <p>Außerdem werden Gespräche mit den drei Vorstandsmitgliedern hinsichtlich ihrer strategischen Anforderungen geführt.</p>
Phase 2:	<p>1-tägiger Workshop mit dem Top Management zur Definition der Breakthrough-Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung einer genauen Definition von Breakthrough-Zielen und deren Abgrenzung zu anderen Zielen ▪ Formulierung der Breakthrough Ziele im Managementteam; Planungshorizont: ein Jahr <p>Ergebnis: Das Top Management entwickelt vier übergeordnete Veränderungsziele</p>

<p>Phase 3:</p>	<p>Zielkaskadierung über Bereiche bis zu Abteilungen nach dem "Catchball Prinzip"</p> <p>1. Schritt: Planung der Zielklausuren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung Zeitplan und Agenda für die Zielklausuren ▪ Einladung der Beteiligten <p>2. Schritt: Durchführung der Zielklausuren</p> <p>Als Hilfsmittel zum kaskadieren der Ziele wird die X-Matrix verwendet. Die Grundidee wurde bereits im ersten Workshop vermittelt und wird nun "learning by doing" eingesetzt.</p> <p>Eine Zielklausur läuft folgendermaßen ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die obere Ebene präsentiert der unteren Ebene ihre der Zielvorschläge mit den entsprechend definierten Maßnahmen sowie geeigneten Kennzahlen. ▪ Die Maßnahmen der oberen Ebene werden zu Zielvorgaben der nächsten Ebene ▪ In einem gegenseitigen Verhandlungsprozess werden die Ziele inhaltlich abgestimmt und angepasst. ▪ Anschließend definiert die untere Ebene ihre Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen sowie die passenden Kennzahlen. ▪ Zum Schluss werden die Ziele und die Maßnahmen verabschiedet und Maßnahmenpläne (wer macht as bis wann) <p>Insgesamt werden 13 Zielklausuren top-down durchgeführt (Management mit den 12 BL und je 12 BL mit ihren AL). Dauer je Zielklausur: 1 Tag</p>
	<p>Regelmäßiges Reporting: Erstellen eines dynamischen Management-Cockpits</p> <p>Die definierten Kennzahlen bei den Kennzahlen werden als dynamisches Management-Cockpit mittels Crystal Exelsius erstellt. Dies ermöglicht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine einfache Auswertung von monatlichen Soll-Ist-Vergleichen ▪ die graphische Darstellung von Werten im Zeitablauf mittels Zeitreihen oder Balkendiagrammen ▪ das Navigieren über mehrere Auswerteebenen durch Drill-downs ▪ das Abbilden des Erfüllungsgrades der definierten Maßnahmen bzw. Aktionen. <p>Das Management-Cockpit ist für alle BL und AL im Intranet ersichtlich. Die aktuellen Cockpits werden in jedem Bereich bzw. Abteilung ausgehängt.</p>
	<p>3 mal eintägiges Training in Lean Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle BL und AL werden in Workshops die Grundlagen zu Lean Management vermittelt. ▪ Sie lernen ausgewählte Werkzeuge kennen, wie Sie ihre Ziele konsequenter und systematischer erreichen können ▪ Folgende Werkzeuge werden geschult: A3-Report, Wertstromanalyse, Ishikawa-Diagramm

	<p>Coaching: Verankerung der kontinuierlichen Verbesserung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildung von Projektteams bei ausgewählten Maßnahmen ▪ Unterstützung der BL und AL in der Anwendung der Werkzeuge ▪ Koordination der regelmäßigen Projektstatus-Meetings
	<p>Regelmäßige Reviews auf monatlicher Basis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung von Standardterminen für monatliche Review Meetings in den Kalendern BL und AL. ▪ Festlegung eines Standardverlaufs der Meetings (Besprechung von Abweichungen und deren Abstellmaßnahmen). ▪ Fortschritte werden anhand der öffentlich aushängenden Zahlen und den Zeitplan der Maßnahmen zu besprechen. ▪ Zusätzlich werden cross-functional Meetings zur Abstimmung zwischen Bereichen und Abteilungen abgehalten (bedarfsorientiert, jedoch mindestens einmal monatlich)
	<p>Workshop: Jahresreview und Gap-Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Am Jahresende wird ein Abschlussreview der oberen drei Ebenen durchgeführt (Abgleich Soll - Ist). ▪ Es werden die Ursachen für das Nichterreichen von Zielen analysiert. ▪ Die Ergebnisse fließen in die Jahresplanung ein.
<p>Bisherige Ergebnisse</p>	<p>Innerhalb eines Jahres seit der Einführung von Hoshin Kanri konnten folgende Ergebnisse erzielt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsens im Führungsteam über die breakthrough initiatives ▪ Klar definierte Ziele auf den verschiedenen Ebenen, die breakthrough initiatives unterstützen ▪ Konsens im Führungsteam über die Kennzahlen, die zur Erfolgsmessung und -verfolgung der breakthroughs herangezogen werden ▪ Konsens im Führungsteam über die Geschäfts-Kennzahlen, die dauerhaft erhoben werden. Es wurden auch Kennzahlen reduziert - weniger ist mehr. ▪ alle Führungskräfte und alle Mitarbeitergruppen über alle Ebenen des Betriebs benutzen Scorecards und Masterpläne ▪ Scorecards und Maßnahmenpläne sind an den Management- und Teamtafeln visualisiert ▪ Führungskräfte und Mitarbeiter treffen echte Zielvereinbarungen ▪ Ständiger Dialog zwischen den Führungsebenen bis hin zum Topmanagement. ▪ in den Teambesprechungen werden die Policy Deployment Umsetzungsaktionen geplant und deren Wirksamkeit geprüft ▪ Nutzung der Lean Management Verbesserungswerkzeuge und Methoden, um Ziele zu erreichen