

Sensing is life

amU OSRAM

Hoshin Kanri am OSRAM

Werk Schwabmünchen

Ingo Hild / Jasmin Ramp / Dietmar Schäfer

17.11.21

Frage

Slido Tool



Frage:

- Haben Sie schon Erfahrungen mit Hoshin Kanri?

Antwort:

- Ja
- Nein
- Weiß nicht



Hoshin Kanri

Was ist das...

方 针 管 理

Ho

Shin

Kan

Ri

Direction

Needle

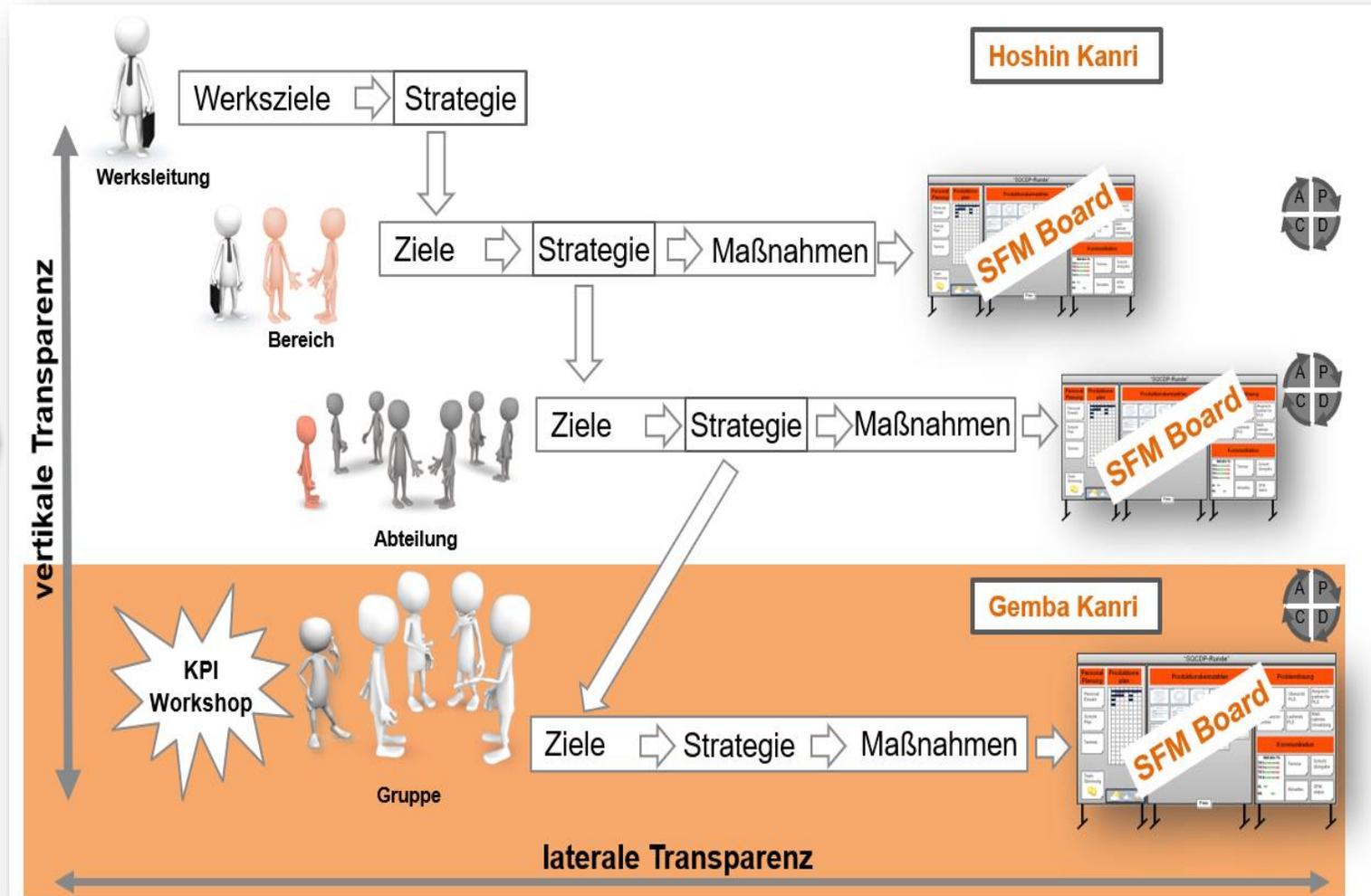
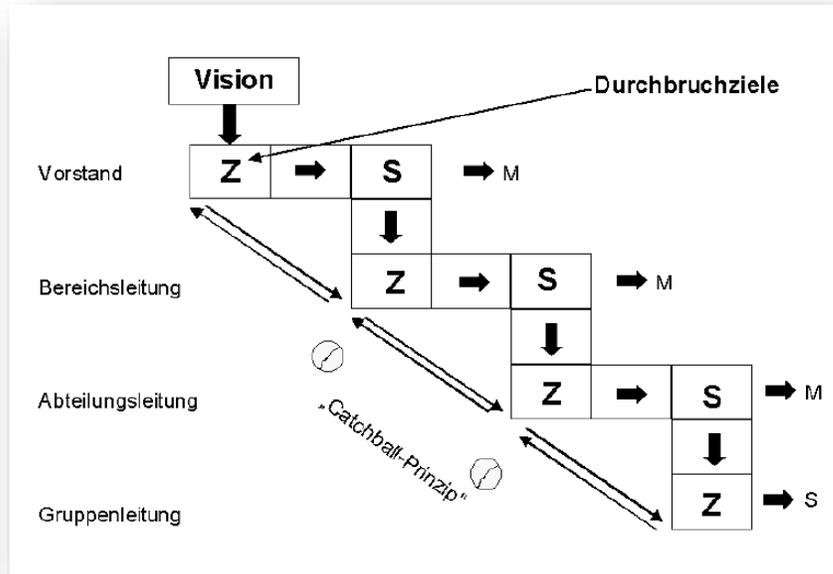
Management



Fokussierung aller Mitarbeiter des Unternehmens auf die gleiche Vision und die gleichen übergeordneten Ziele

Hoshin Kanri

Ebenenmodell und Eskalationsprinzipien



Mission accomplished



Nine plants
are
ONE team



Die Ziele aus der COO X-Matrix waren Grundlage unserer HK Ziele

Hoshin Kanri

Workshop Konzept





Frage:

- Kennen Sie die übergeordnete Strategie hinter Ihren Werkszielen / Zielen ?

Antwort:

- Ja
- Nein
- Weiß nicht



Hoshin Kanri Prozess

-  **BTO 1**
Flexible Organisation
-  **BTO 2**
Kapazitätsanpassung
-  **BTO 3**
Höherer Qualitätsanspruch
-  **BTO 4**
Produktivität

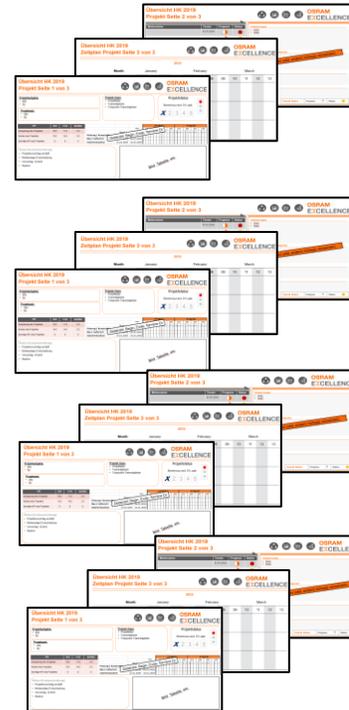
Tag 1
Hauptpunkte hohe
Flughöhe



Tag 1
Erstellung
Projektlandschaft

5 = sehr gut 1 = sehr schlecht	Kriterium					Total	Rang
	1	2	3	4	5		
projekt 1	5	1	3	2	4	15	2
projekt 2	4	4	1	1	3	13	3
projekt 3	1	5	3	5	2	16	1
projekt 4						0	
projekt 5						0	
projekt 6						0	
projekt 7						0	
projekt 8						0	
projekt 9						0	
projekt 10						0	

Tag 2
Ausarbeiten der
Projekte 3 Pager



Tag 3
Präsentation und
Alignment



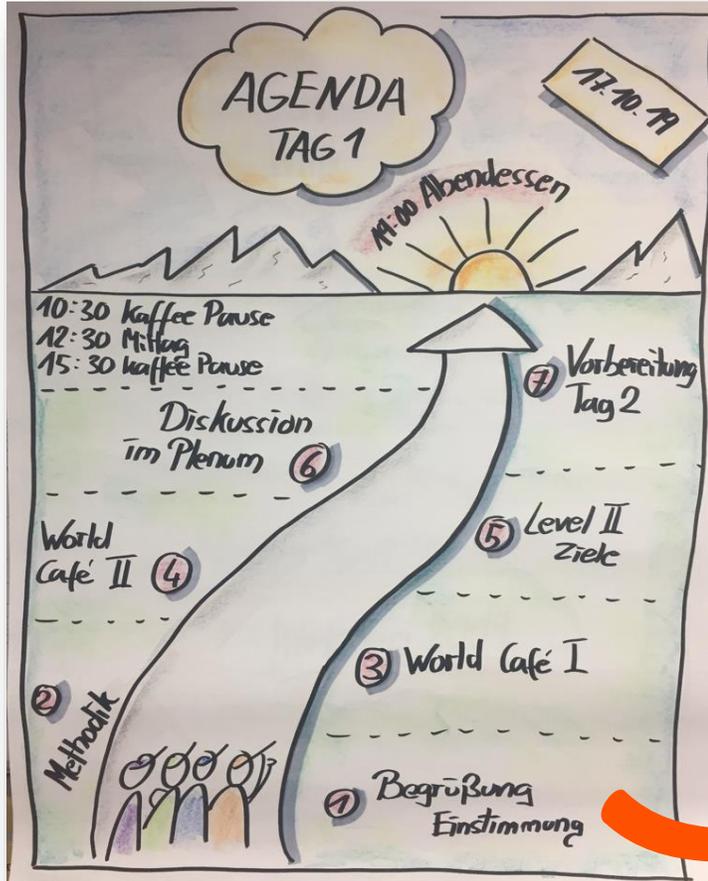
Verfolgung und
Reporting



Tag 1 Festlegung der Messgrößen

Hoshin Kanri Tag 1

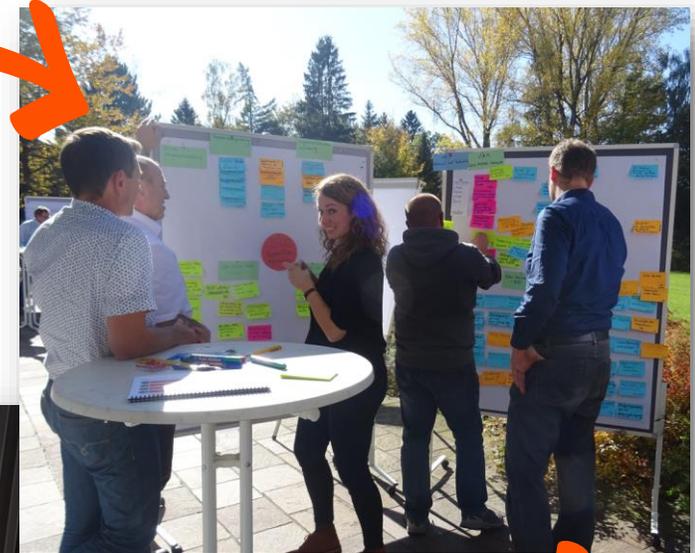
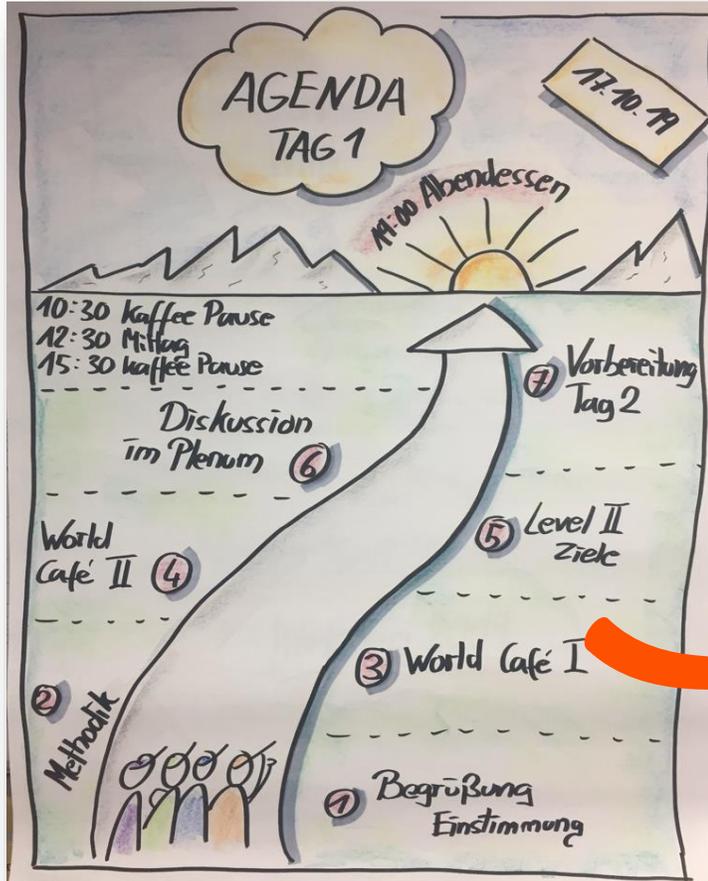
Hoshin Kanri 2019 → Die Lust am Gewinnen



Empowerment durch die Führung / Top 20 Manager des Standort /

Hoshin Kanri Tag 1

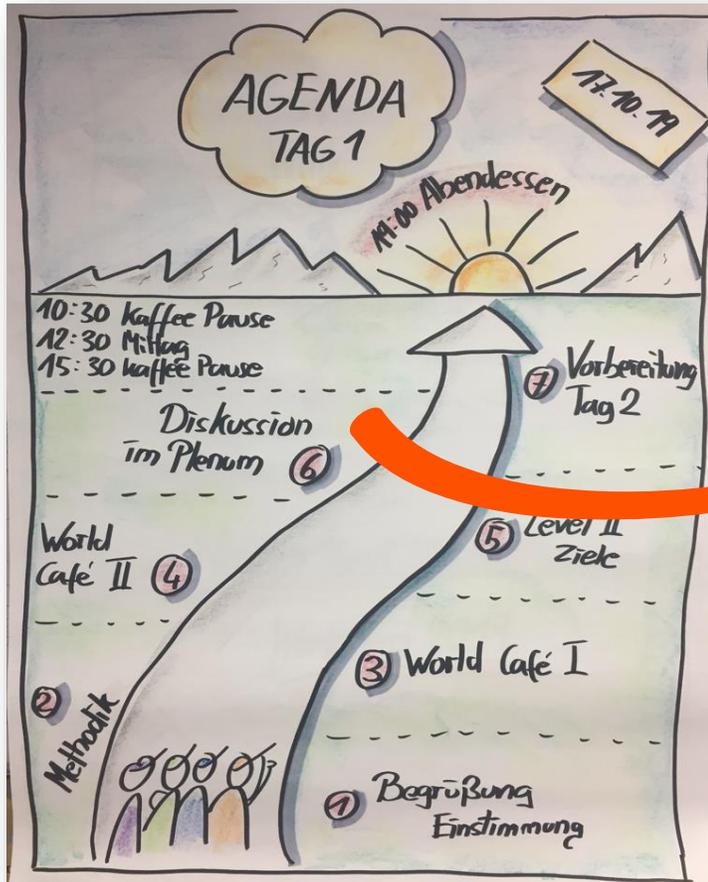
Hoshin Kanri 2019 → Die Lust am Gewinnen



Kreative Phase im World Café / Was ist unser Beitrag zum Erreichen der Ziele / Level 2 Ziele Bereiche

Hoshin Kanri Tag 1

Hoshin Kanri 2019 → Die Lust am Gewinnen



Diskussion & Catchball → Sind wir alle auf Kurs und gut vorbereitet für Tag 2

Hoshin Kanri Tag 1

Hoshin Kanri 2019 → Die Lust am Gewinnen

Outcome Worldcafe



Hoshin Kanri WORLD CAFÉ Outcome

BTO Level 1 KPI (wie sehen wir unseren Erfolg)

- Senkung der Q-Kosten um 50%
- Prozessvarianzen enengen 20%

Level 2 Ziele (Ergebnisse aus unserem World Cafe)

- Maschinenbedingte Ausschüsse
- Ausschluss (VA) 160026
- Senkung d. Q-Kosten
- Rüfquoten
- Prozessvarianzen
- Identifikation und Kontrolle kritischer Maschinen
- Standardisierung Vorfahren mit deutscher Halbleiterschicht
- Erweiterung und Weiterführung Reduzierung Prüfkosten

Wer hat welchen Beitrag
X=Verantwortlich =0 Unterstützt

	Hild, Ingo	Schaefer, Dietmar	Altmann, Bernhard	Eichner, Ernst	Eberhard, Bernd	Kolesza, Sandor	Hochreiner, Michael	Malzahn, Christof	Schoenheits, Markus	Mannbeiss, Rainhard	Wegmann, Gerhard	Roduch, Andreas	Frank, Werner	Weirauch, Stefan	Jermann, Frank Dr.	Zehetbauer, Konrad
Identifikation i. kritischer Maschinen + proaktive Wartung																
Identifikation i. kritischer Maschinen + proaktive Wartung																
Spezielllokalisierung (i. Litografie)																
Erweiterung und Weiterführung Reduzierung Prüfkosten																

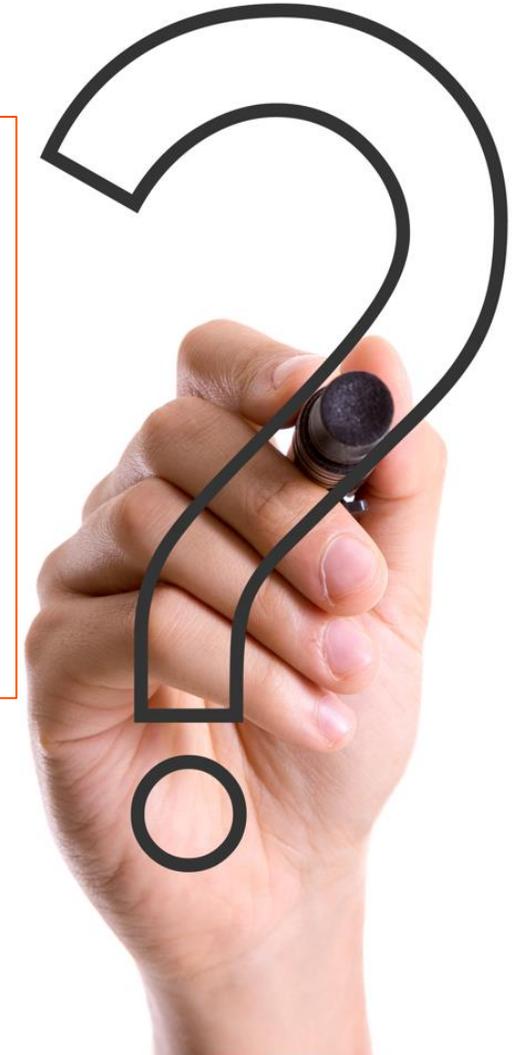
Themenliste mit Verantwortlichkeiten Basis für Tag 2

Am Ende des Tag 1 sind unsere Prioritäten klar und können am Tag 2 kommuniziert werden



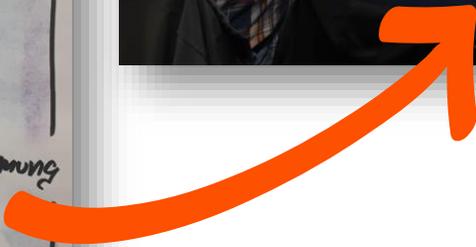
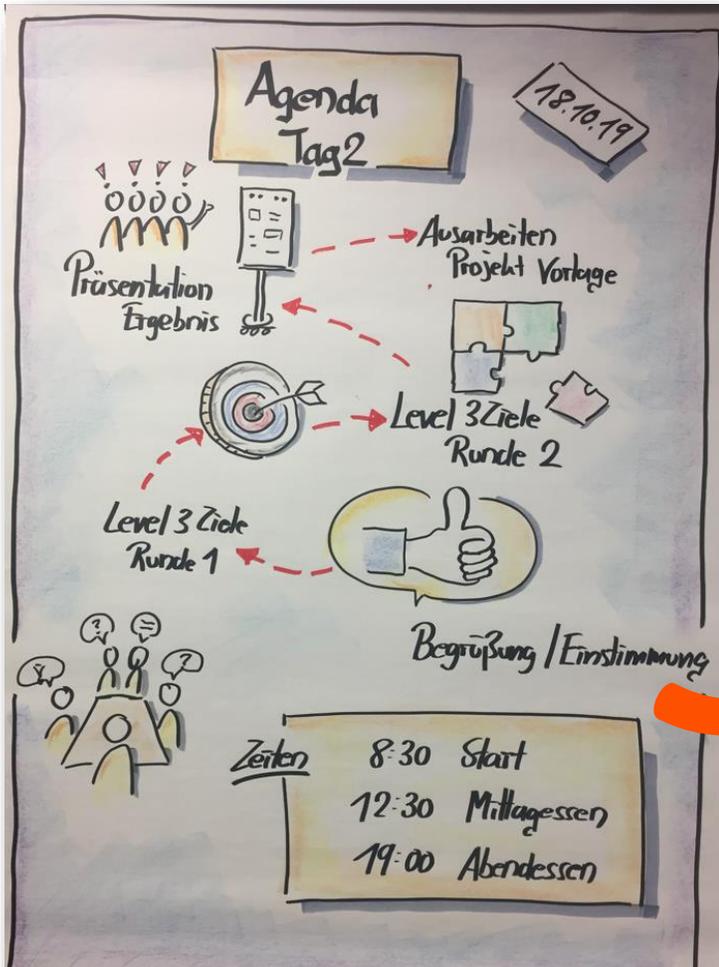
Frage:

- Welche Methodik nutzen Sie, oder könnten Sie sich vorstellen, um die Mitarbeiter im Workshop abzuholen und einzubinden?



Hoshin Kanri Tag 2

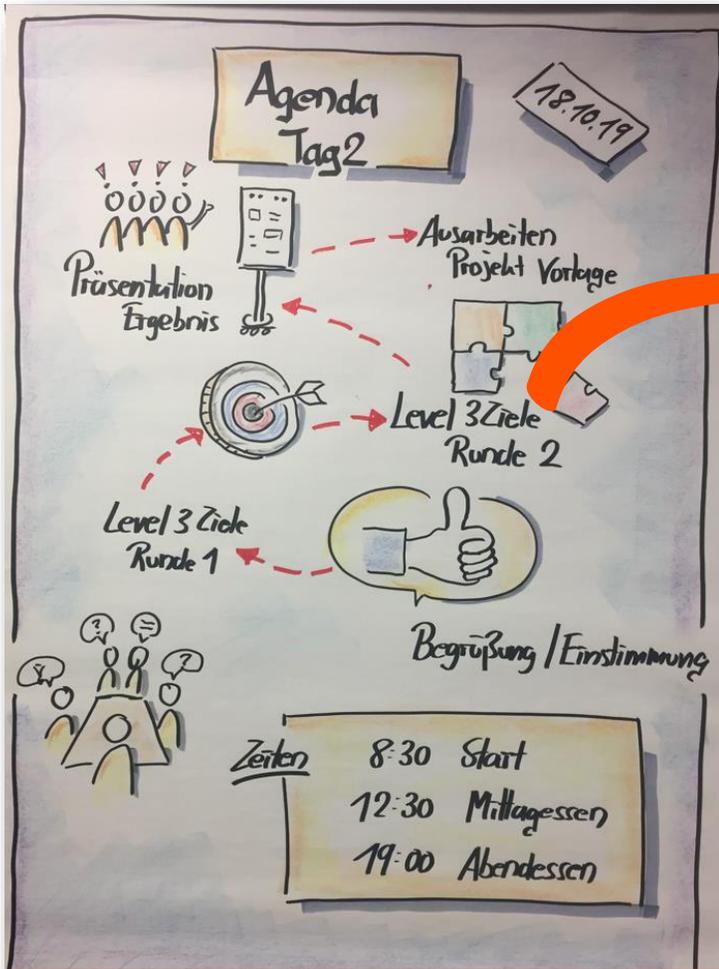
Hoshin Kanri



Tag 2 -> 70 Teilnehmer -> 25% der Belegschaft -> Hohe Mitarbeiterbeteiligung

Hoshin Kanri Tag 2

Hoshin Kanri



Tag 2 -> Ausarbeiten der Ziele Level 3 – Kostenstellen – Mit welchen Projekten wollen wir die Ziele erreichen

Hoshin Kanri Tag 2

Hoshin Kanri

Übersicht Projekt Seite 1 von 3

OSRAM EXCELLENCE

Projektaufgabe:
 Projektziel:
 Projekt: Team
 Projektstatus: Bewertung nach DI Logik
 1 2 3 4 5
 Projektfortschritt: XX %

KPI	Soll	V-ist	Ist-Obl.
Einsparung des Projektes			
Kosten des Projektes			
Sonstige KPI des Projektes			

Meilenstein Start Ende

FY18/19				FY19/20			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
O	N	D	J	F	M	A	M
J	J	A	S	O	N	D	J

Status (Kurzbeschreibung)

Seite 1 Projektübersicht

Seite 3 Meilensteinplan

Übersicht HK 2019
Zeitplan Projekt Seite 3 von 3

OSRAM EXCELLENCE

2019 / 20

Month	January				February				March				
Week	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13

Übersicht HK 2019 Projekt Seite 2 von 3

OSRAM EXCELLENCE

Meilensteine	Termin	Progress	Status
	01.01.2019	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Critical Issues

Decisions / Escalations required

Achievements

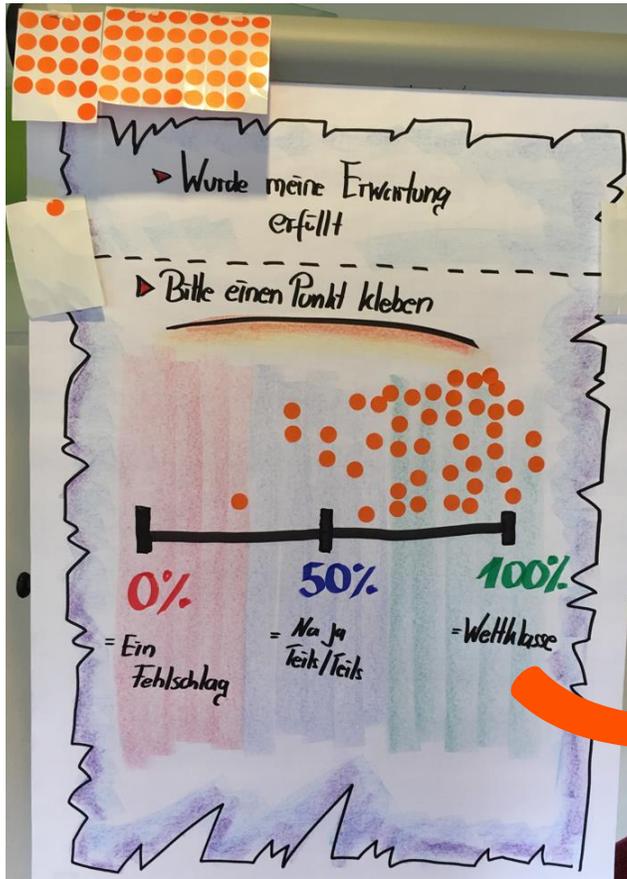
Status Summary

Seite 2 Wichtige Details

Outcome Tag 2 → ausgearbeitete 3 Pager zu konkreten Projekten → Struktur ist wichtig

Hoshin Kanri Tag 3

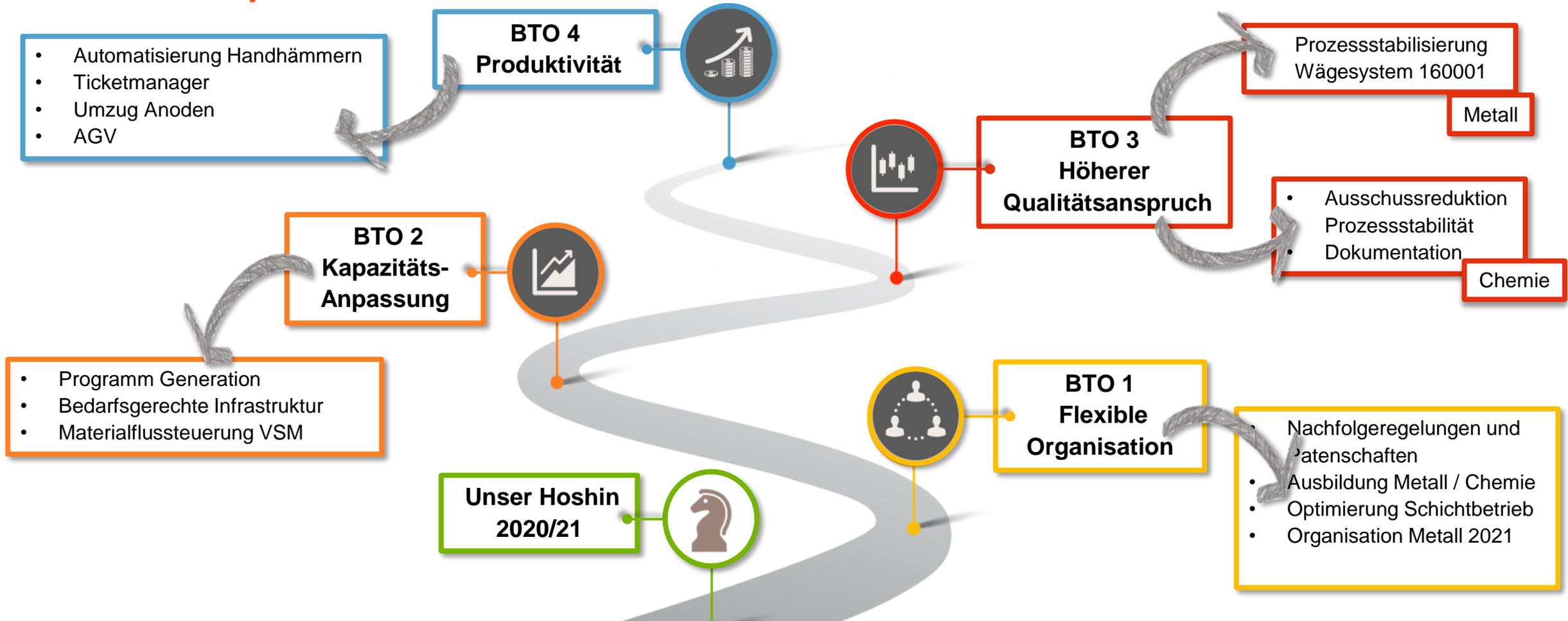
Hoshin Kanri



Tag 3 Präsentation der Ergebnisse und Commitment aller Beteiligten → Das ist unser Weg

Hoshin Kanri

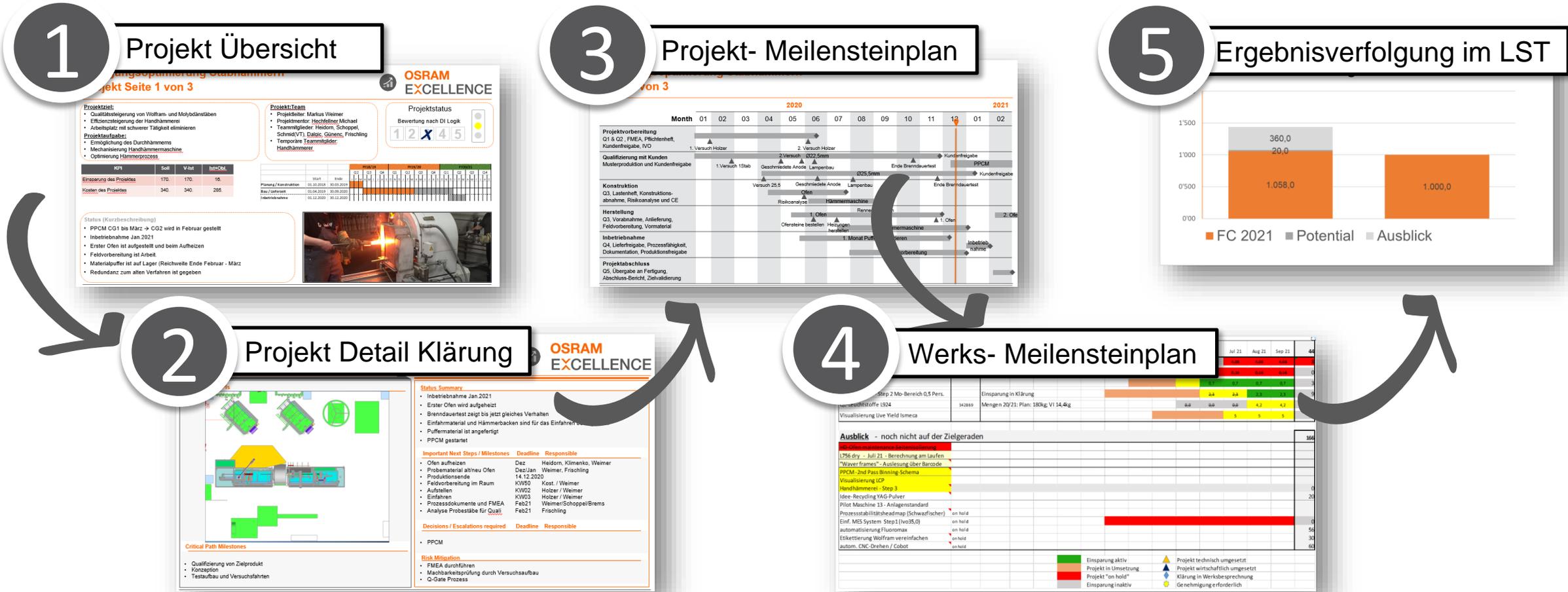
Hoshin Kanri Projekte



Konkreter Fahrplan zur Zielerreichung unsere BTOs

Hoshin Kanri 21/22

Systematische Projektverfolgung



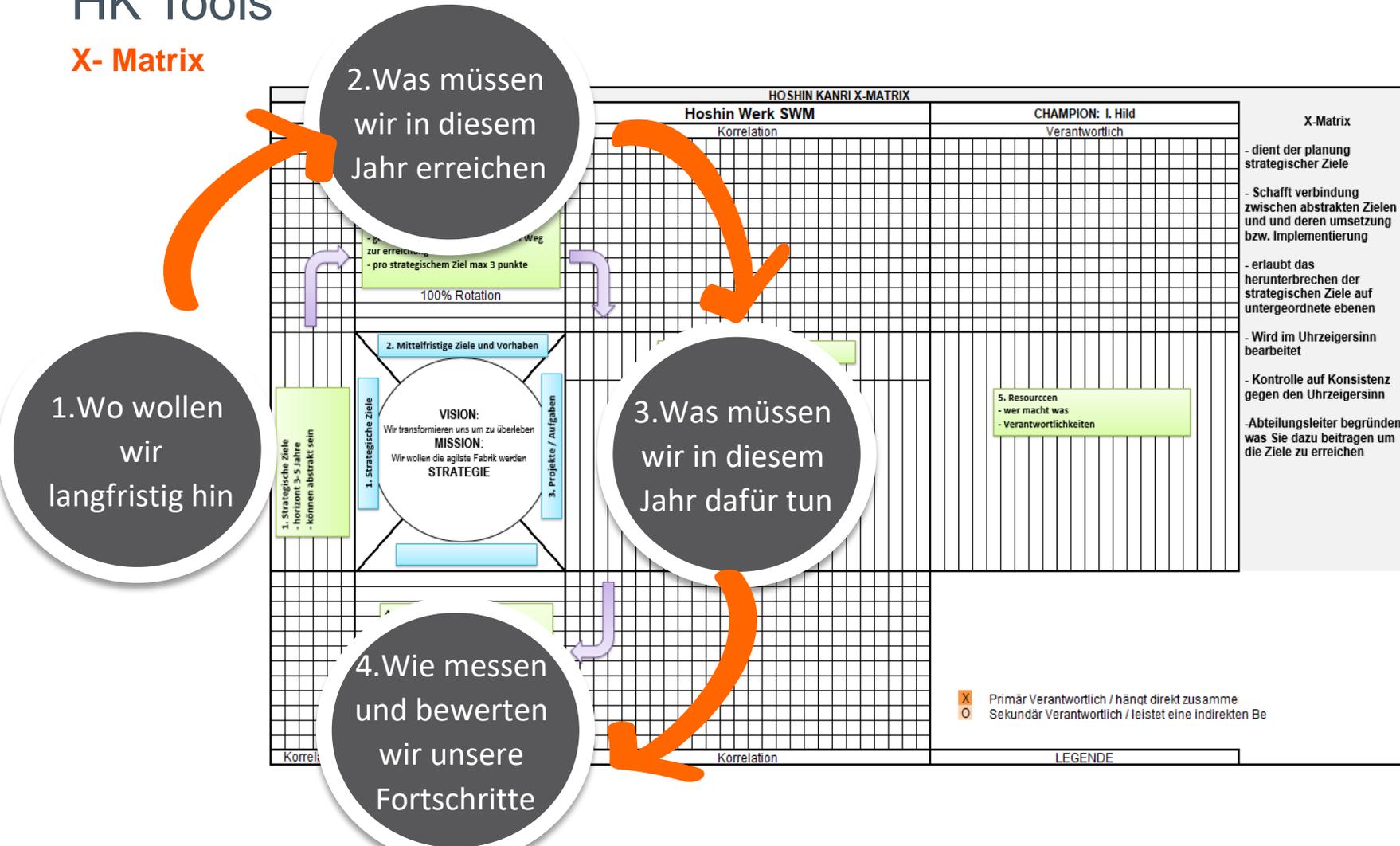
Lean Management

Controlling BSC – LST Team

Balanced Scorecard		OE Werk SWM	Sep 21	FY 20/21	
Ziel	Ist	Ideenmanagement	Ziel	Ist	Lean Event
270	254	* Eingänge	24	13	* Lean Events
25	23	* Durchlaufzeit	12	4	* Six Sigma / Kaizen
0	6	Offene Realisierungen	0	23	Offene Reports 30 Tagesliste 18/19
0	7	Offene Stellungnahmen	Ziel	157	Hoshin Kanri
40%	44%	* Mitarbeiterbeteiligung	0	0	Überfällige Projekte (leichter Verzug)
Ziel	Ist	Schulung und Training	0	9	Verspätete Projekte
80%	71%	* Erfüllungsrate Trainings*	Ziel	Ist	PLS - 5W / TPM / 6S
5,00	6,00	* Schulungsstunden	48	46	* Anzahl PLS und 5W
120	189	Überfällige Schulungen	0	0	* Reklamationen Überfällige PLS
Ziel	Ist	Offene Korrekturmaßnahmen	0	6	* TPM Überfällige Bereiche
0	11	Offene Korrekturmaßnahmen	0	5	6S Audits Überfällige Bereiche
0	6	Offene Maßnahmen Skip Level	* Teiljahreswert		OSRAM

HK Tools

X- Matrix



Pro

- Zeigt den Plan auf einer Seite
- Zwingt zum Fokussieren
- Zeigt Korrelationen
- Zeigt Verantwortliche
- Verknüpft Ziele und Projekte

Contra

- Wird schnell unübersichtlich
- kann schnell komplex und schwer verständlich werden
- Mann läuft Gefahr sich auf das Zwanghafte ausfüllen konzentriert.

Die Ergebnisse des Hoshin werden dann in die X Matrix eingepflegt – Catchball – BU Hoshin

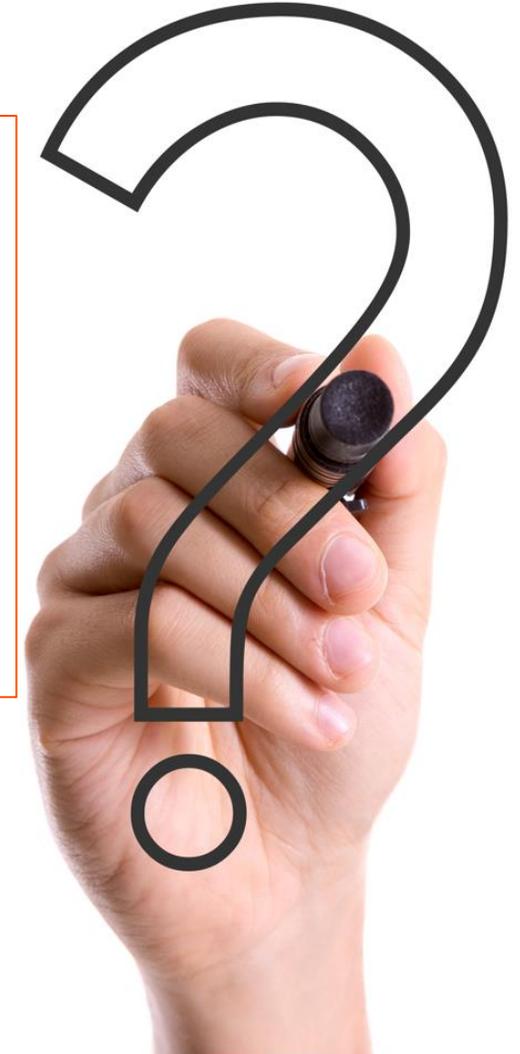
Frage

Slido Tool



Frage:

- Wie werden die Ziele bei Ihnen verfolgt und die Erreichung sichergestellt?

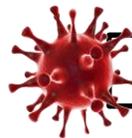




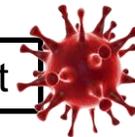
Whiteboard Software →
Workshop



TEAM Kommunikation



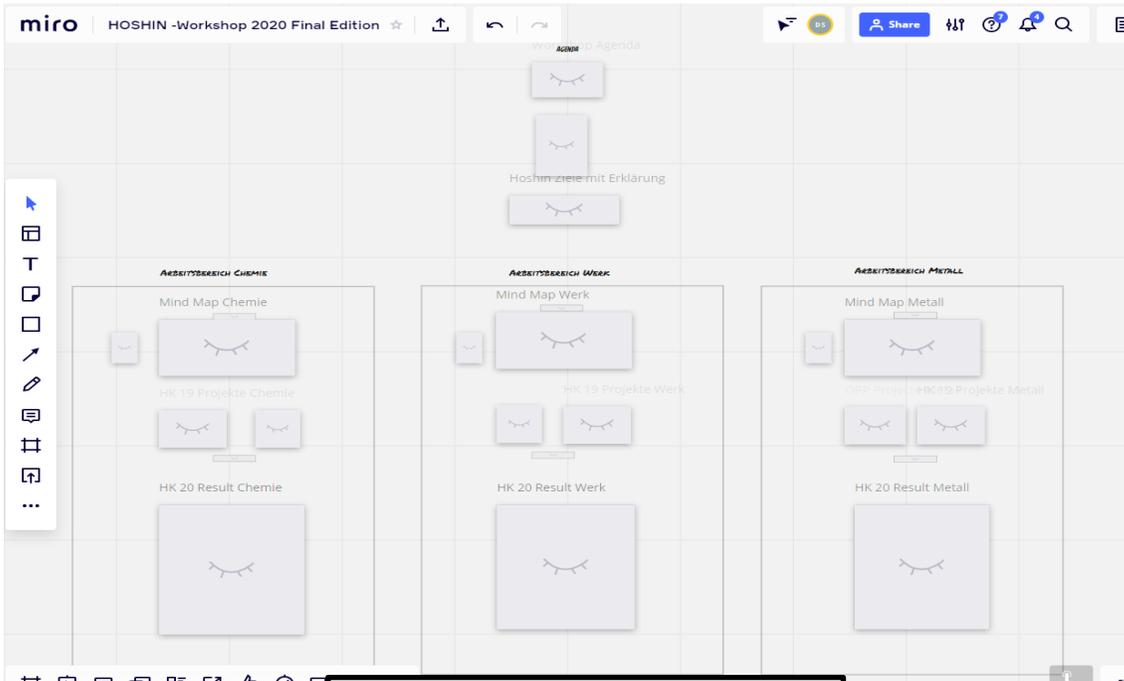
Hoshin Präsenzveranstaltung wird durch ein ONLINE Meeting ersetzt



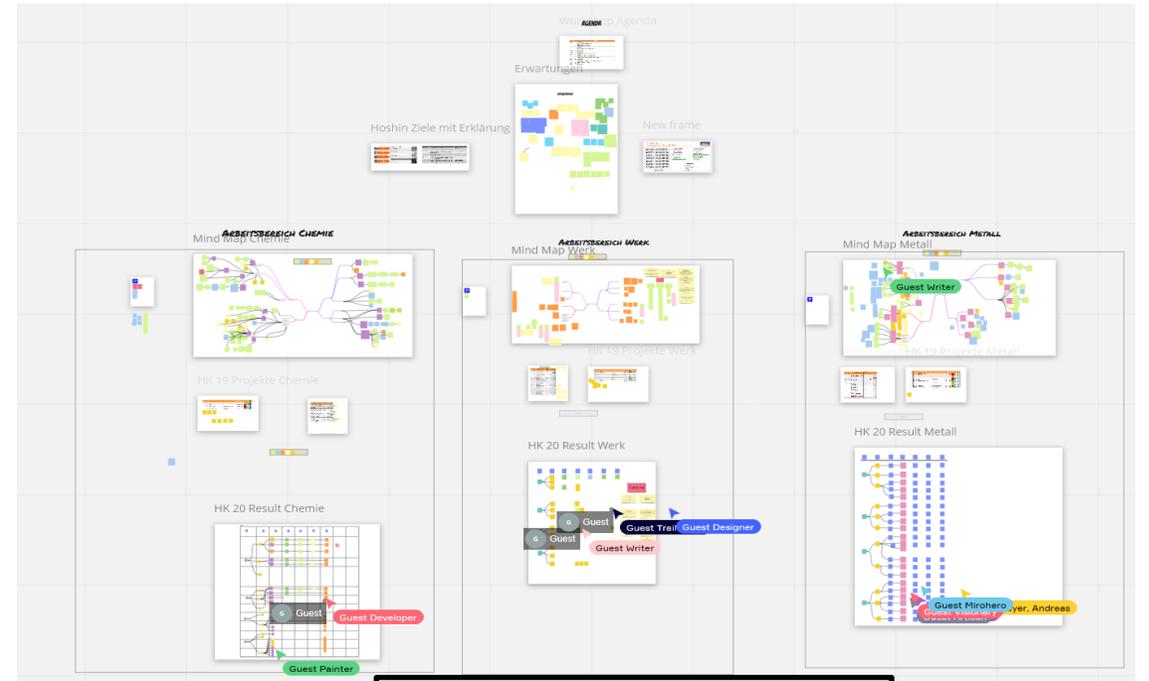
Switch von Präsenz zu Online Hoshin

HK 2020

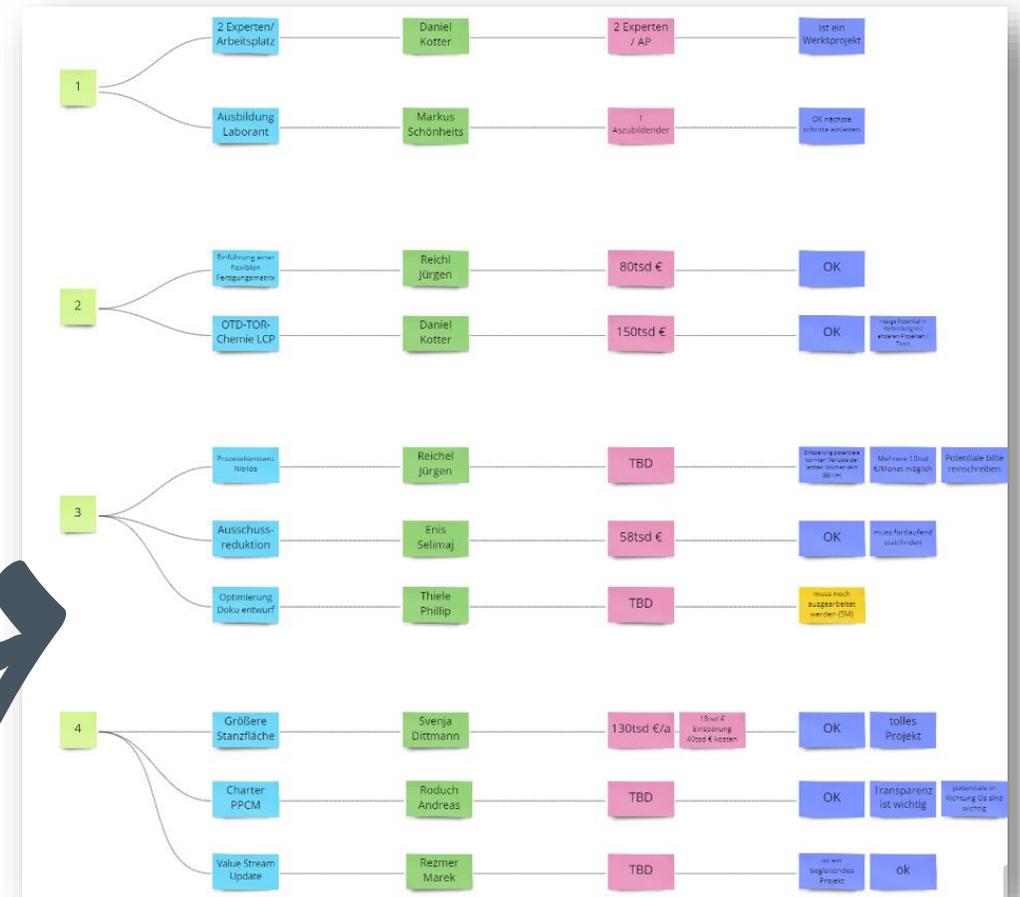
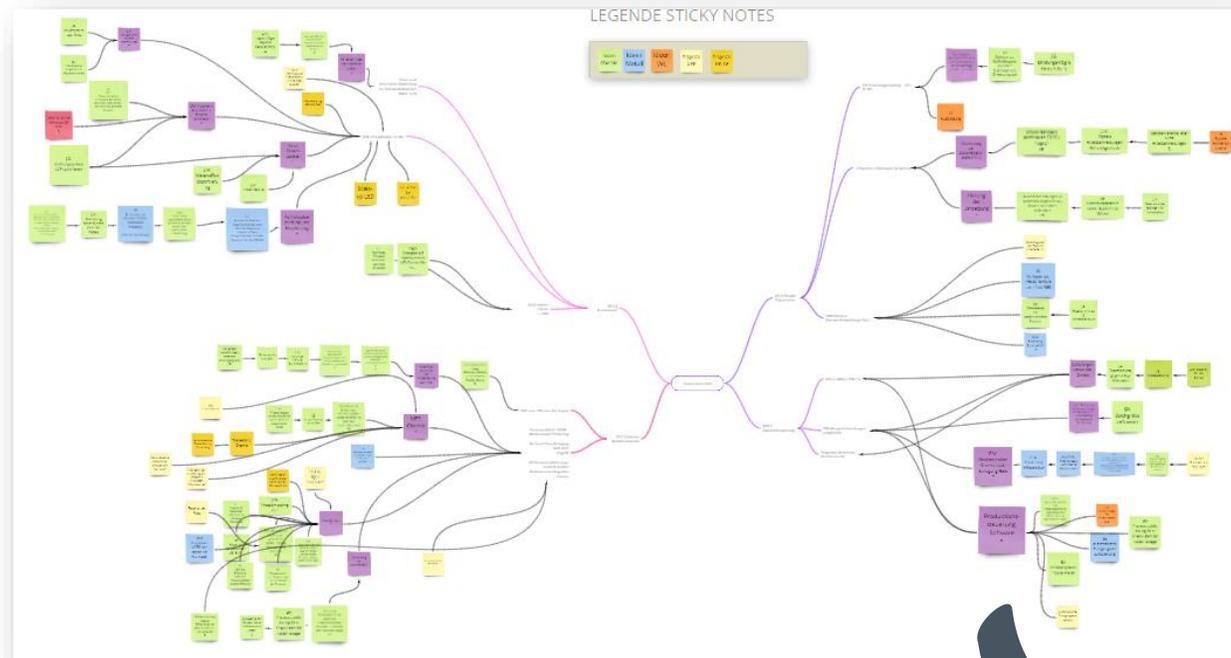
Online Workshop



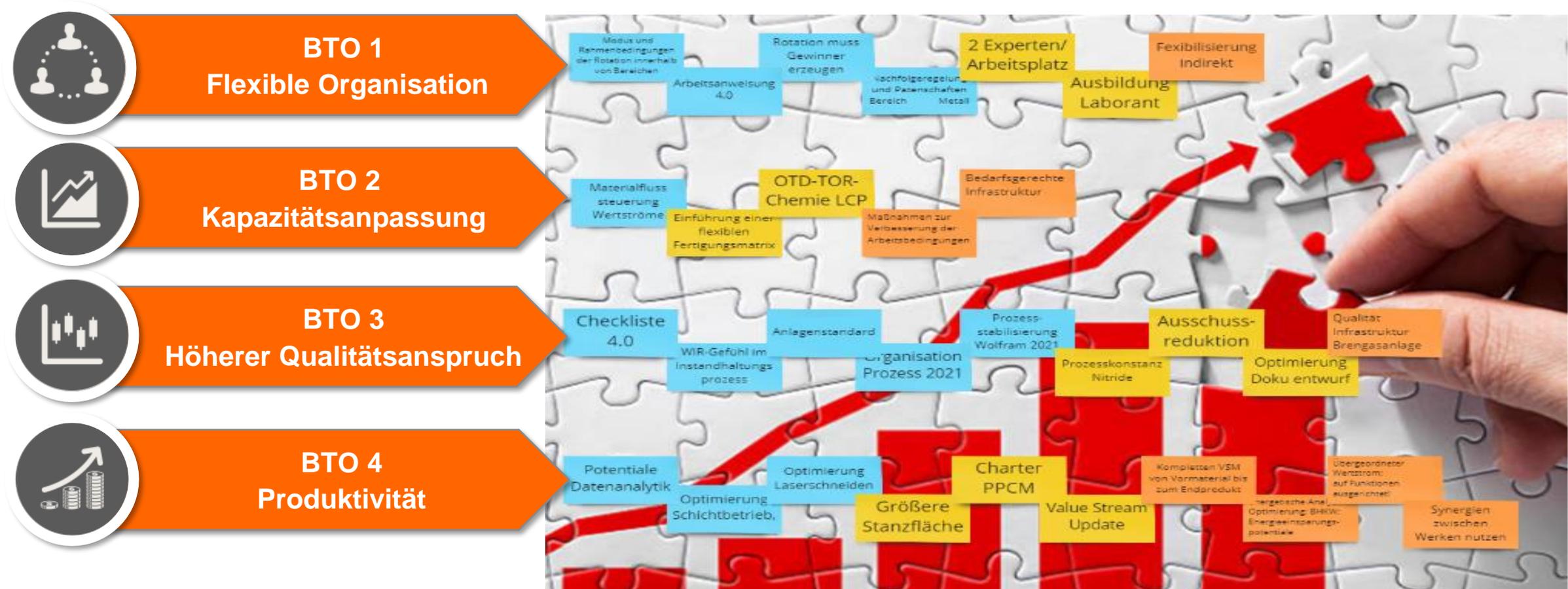
Vorbereitetes Hoshin Board



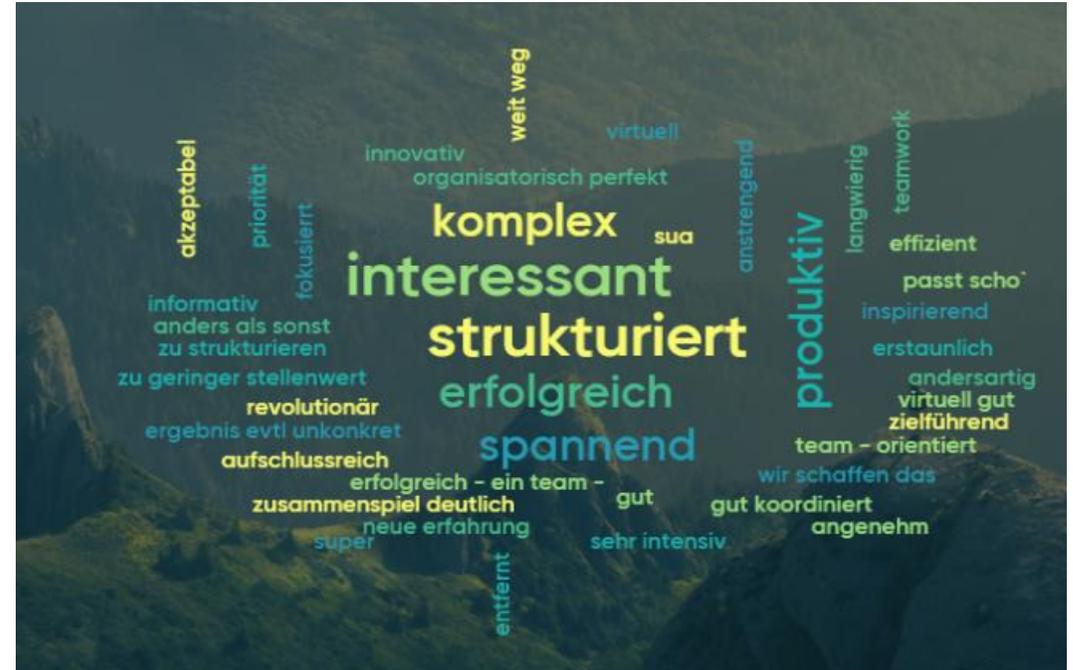
Der Komplette Hoshin Tag 1 auf einem Board



Von den Ideen in der MindMap bis zu konkreten Ideen wurde alles in Online Workshops erarbeitet



Im nächsten Schritt müssen die 33 Puzzleteile zu einem ganzheitlichem Bild zusammengefügt werden



Auch der digitale Hoshin führt zum Erfolg wenn man die Mitarbeiter frühzeitig einbindet und mitnimmt

Hoshin Kanri 21/22 (27.09.21-01.10.21)

1. Tag Präsenz Tag



1 Hoshin Präsenz Workshop

AGENDA Tag 1 27.09.2021

8:00	Start
	Erstimmung / HK Ziele
	World Café
10:30	Kaffeepause
	Ausarbeiten Fahrplan 1
12:30	Mittag
13:00	Catchball 1
	Ausarbeiten Fahrplan 2
16:45	Catchball 2
	Koffeepause (on the fly)
16:45	B's + C's
17:00	Workshop Ende



2 Neue Ideen im World Café

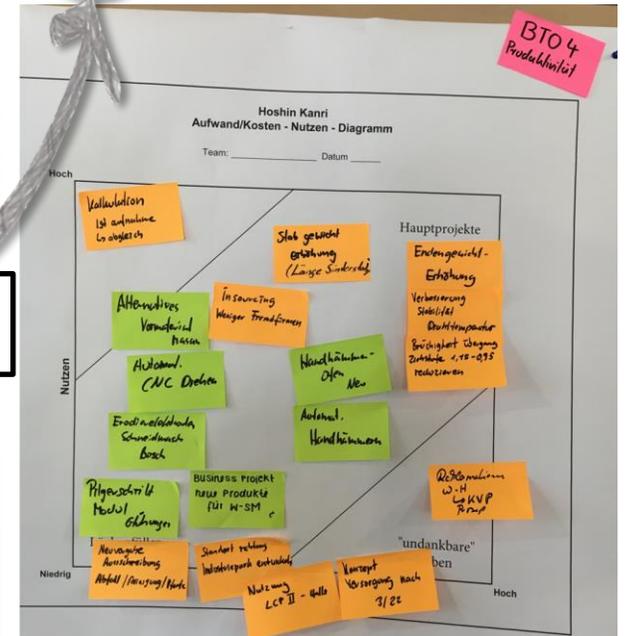


3 Review bestehender Projekte



4 Priorisieren aller Ideen und Projekte

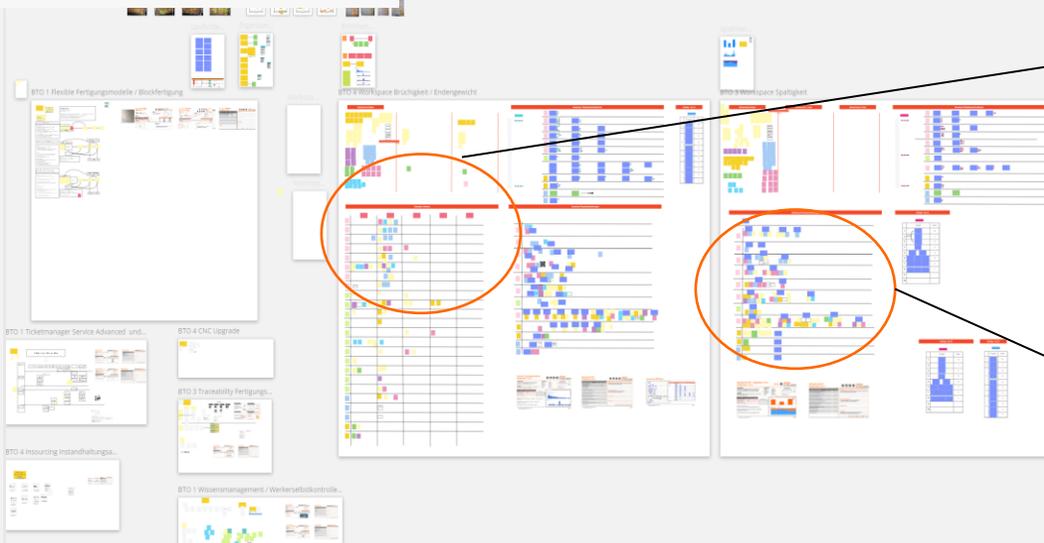
5 Ergebnis: Klare Priorisierung



Hybrider Hoshin: vom 27.09.21 bis 01.10.21 → 1. Tag auf Abteilungsleitererebene (Hauptprojekte)

Hoshin Kanri 21/22

Kollaboration über hybride Veranstaltung



Interaktives Board vor Kollaboration



LEAN-Methoden in der Anwendung



Clustern mittels Ishikawa

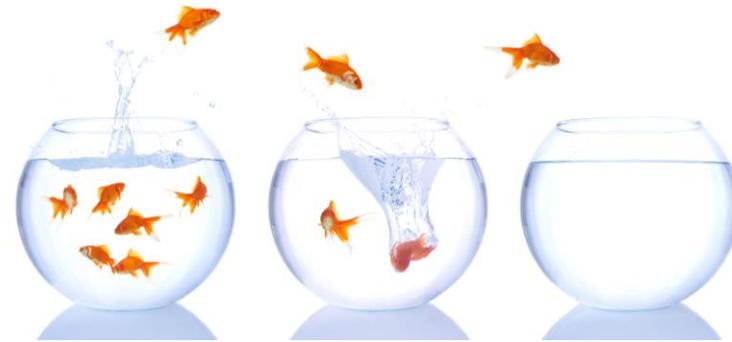
Bewertung / Priorisierung Einzelthemen			
Prozess	Blockfertigung optimieren	Optimierung Pressdruck	
Prozess	Stahlbläh vermeiden	Kälte Erden Sinterstab	Optimierung Schneefläge Kontaktierung
Prozess	Haar Oberfläch Schmelz vermeiden	Inhomogenität im Walzstab	Einzel Schmelzbläh vermeiden, Lagerschmelzbläh vermeiden
Prozess	Haar Oberfläch Walzflur vermeiden	Gluhprozess Und Parameter	Regulierung der Homogenität des Stabes durch Glühprozess
Prozess	Quadrat Sabotierfläche vermeiden	Flächen Prozessparameter	Individueller Bereich und Untersuchung von Ursachen
Prozess	Hämmern Werkzeug		

Priorisierung der Maßnahmen

Agile Ansätze kommen immer mehr zum tragen! Z.B. Miro Board ist Standard-Werkzeug!

Hoshin Kanri

Vom Brownfield zur Smart Factory



2015 2016 2017 2018 2019 2020

2011 2012 2013 2014

Kostenreduktion

- 
BTO 1
Flexible Organisation
- 
BTO 2
Kapazitätsanpassung
- 
BTO 3
Höherer Qualitätsanspruch
- 
BTO 4
Produktivität

Einbindung der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Erfolg → Programm Generation

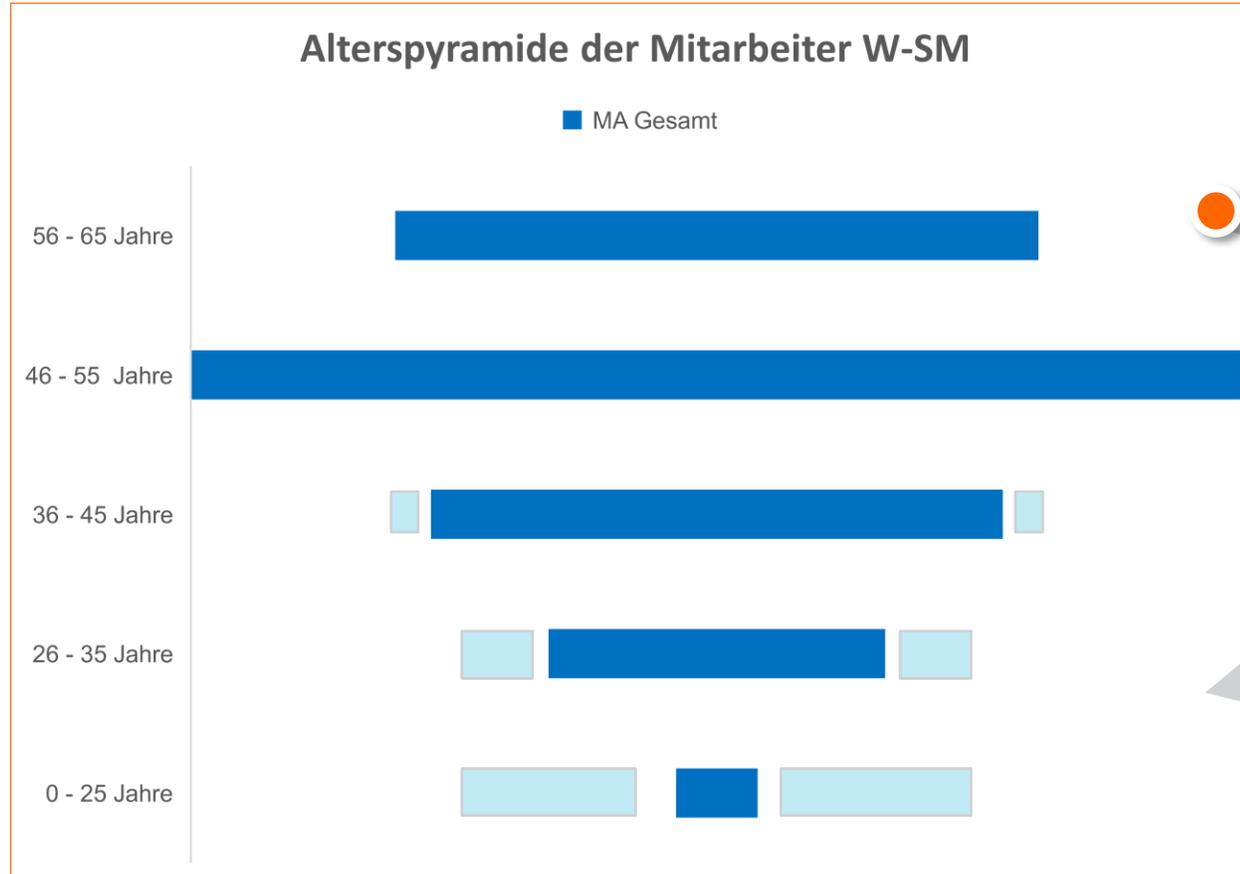
Programm Generation ams OSRAM

Werk Schwabmünchen

Jasmin Ramp, Projektassistenz für Transformation
17.11.2021

Auswirkungen des demographischen Wandels

Derzeitige Altersstruktur am Standort Schwabmünchen



28% Altersteilzeit gehen raus

Programm Generation zur Verjüngung der Altersstruktur

Programm Generation

Den Staffelstab Übergeben

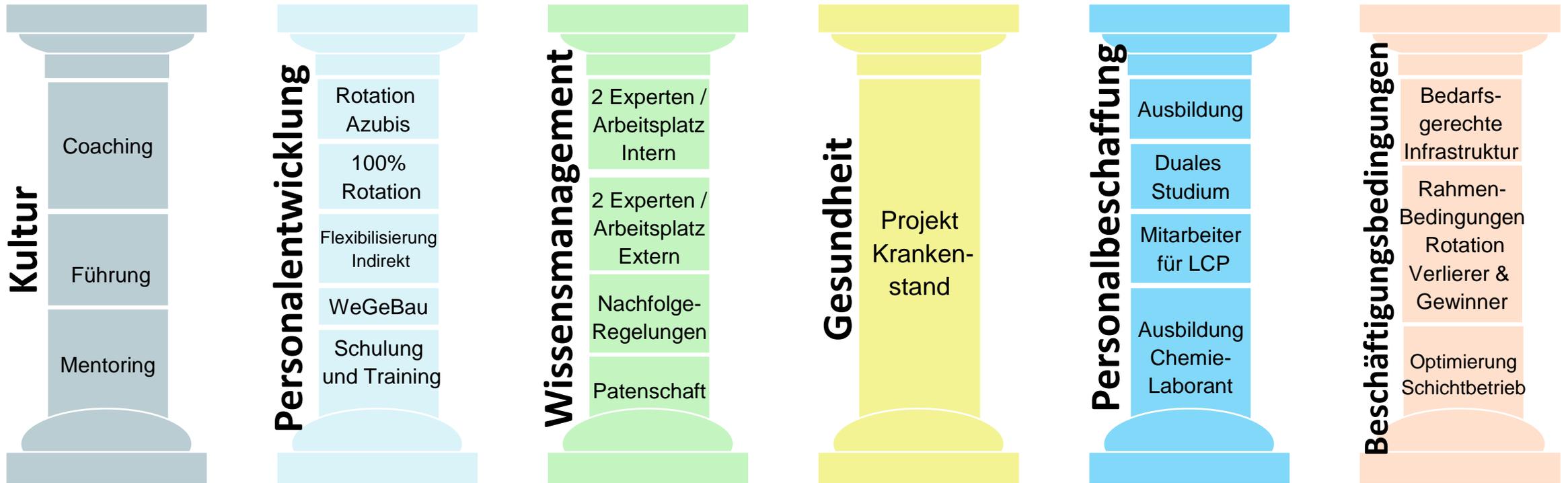
- Den Standort fit für die Zukunft machen
- Mitarbeiter gewinnen und entwickeln
- Mitarbeiter qualifizieren und flexibilisieren



Programm Generation

Transformation für die Zukunft

Programm Generation



Lean / Digitalisierung

Mitarbeiter

Qualifizierung

Aufbau der in Zukunft erforderlichen Kompetenzen

Qualifizierung
> 12 % der Mitarbeiter

Von Bediener



zur Fachkraft



Lebenslanges Lernen → Entwicklung statt Stagnation

Flexibilisierung

Flexibler Personaleinsatz erhöht die Reaktionsfähigkeit

In unterschiedlichen
Abteilungen / Bereichen...



...Bis 400 µg ...



Über 400 Kilo...



Von 400 Tonnen...

...In verschiedenen Funktionen

Unsere Mitarbeiter müssen höchst flexibel mit verschiedensten Anforderungen umgehen

Flexibilisierung

Projekt: 2 Experten pro Arbeitsplatz

		Arbeitspl	POTEN	Feuerwehr	Kost. 160001 - Vorrarbeiter - Mo+W	Kost. 160001 - Big Bag Station - Mo	Kost. 160001 - 1. Stufe dopen - Mo	Kost. 160001 - Reduktionsstufe 1 - Mo	Kost. 160001 - 2. Stufe dopen - Mo	Kost. 160001 - Reduktionsstufe 2 - Mo	Kost. 160001 - Postenmischer - Mo	Kost. 160001 - Chargenmischer - Mo	Kost. 160001 - SSS-Wert Prüfung - Mo	Kost. 160001 - Mischanweisung erstellen - Mo	Kost. 160001 - Umlaufanlage - Mo	Kost. 160001 - Anprobenmischung - Mo	Kost. 160001 - Drehrohren 1 - W	Kost. 160001 - Drehrohren 2 - W
Nietsch Christoph	OG	Kost. 160001	24	24	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Reitenberger Thomas	OG	Kost. 160001	24	24	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Afkhami Ardakani Kamal	OG	Kost. 160001	18	18	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Doll Roland	OG	Kost. 160001	18	18	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fassold Thomas	OG	Kost. 160001	18	18	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Harass Christian	OG	Kost. 160001	19	19	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Hoffmann Norbert	OG	Kost. 160001	19	19	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Holzmann Sabine	OG	Kost. 160001	17	17	→ 1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kaiser Alexander	OG	Kost. 160001	12	12	↓ 0	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kotter Daniel	OG	Kost. 160001	4	4	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Langer Michael	OG	Kost. 160001	18	18	→ 1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Nagel Michael	OG	Kost. 160001	4	4	↓ 0	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Rindl Markus	OG	Kost. 160001	19	19	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Schneider Josef	OG	Kost. 160001	18	18	→ 1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Wittmann Hans-Jürgen	OG	Kost. 160001	18	18	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Schäferling Tobias	LAN	Kost. 160001	7	7	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Staiger Markus	LAN	Kost. 160001	7	7	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Günenc Nedim	OG	Kost. 160002	9	9	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Bargu Hakan	OG	Kost. 160002	13	13	↑ 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Qualifikationsoffensive:

- Qualifikationsniveau pro Arbeitsplatz schnell ersichtlich
- Ziel: 2 Experten pro Arbeitsplatz zur Vermeidung des Kompetenzverlusts

Ergebnis:

- Von ursprünglich 123 Arbeitsplätzen ohne Doppelbesetzung sind noch 22 offen

○	Unbekannt
●	Kennengelernt / Probe gearbeitet (<10%)
●	Wenig Erfahrungen (2-7 Tage = 30%)
●	Fähig (normaler Betrieb = 70%)
✓	Erfahren im vollen Umfang (inkl. Störungsb. = 100%)



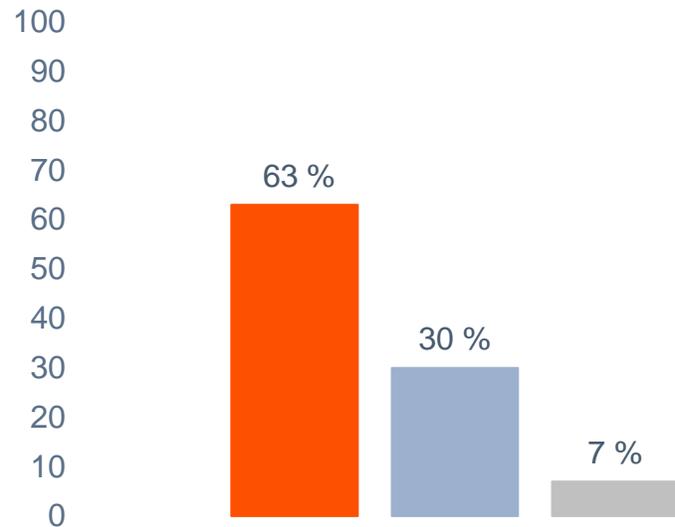
Qualifizierungsmatrix als Schlüsselement zur Steuerung der Engpässe und Altersteilzeit

Flexibilisierung

Unsere bislang erreichten Ergebnisse

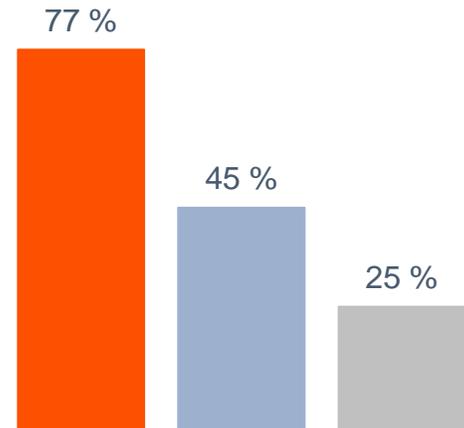
Chemie

~ 45 Personen



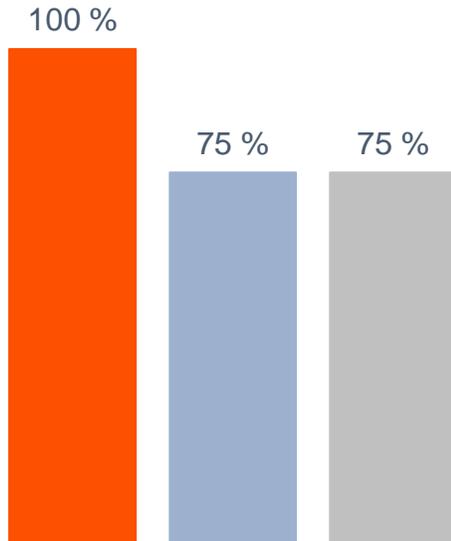
Metall

~ 140 Personen



Platelet

~ 20 Personen



■ *Kostenstellenintern* ■ *Abteilungsintern* ■ *Abteilungsübergreifend*

100% der Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen sind flexibilisiert

Ausbildungsoffensive

Ausbildung zur Sicherung der Fachkräfte

Wir bilden aus ~ Azubis gesucht ~

Start: 01. September 2022



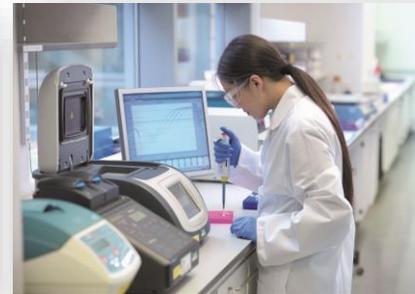
2 Elektroniker/-innen



2 Industriemechaniker



2 Drahtzieher/-innen



1 Chemielaborant/-in

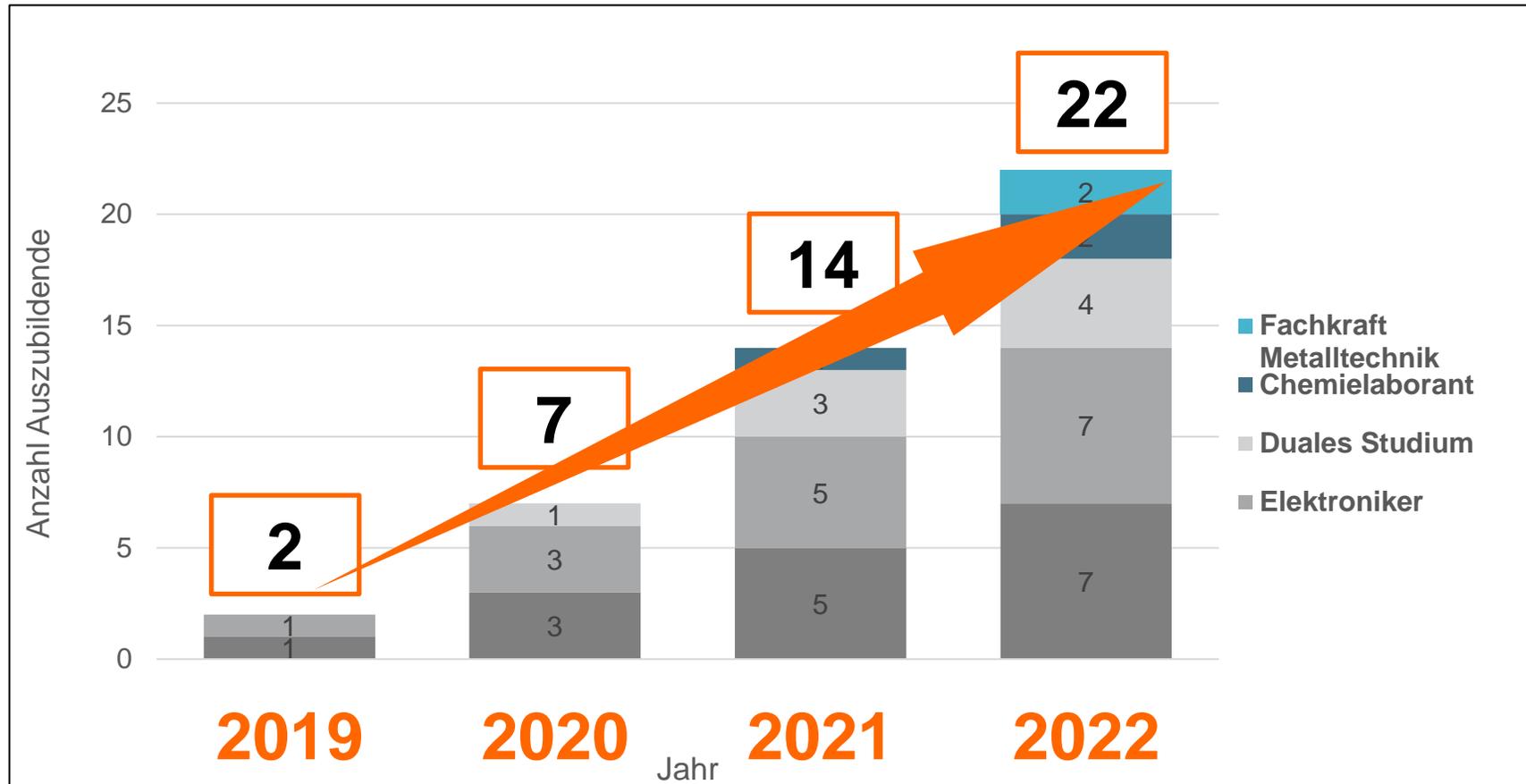


1 Dualer Student/-in

Sicherung der Fachkräfte in der Zukunft (>5 Jahren) Grund: Fachkräftemangel durch demografischen Wandel

Ausbildungsoffensive

Entwicklung Ausbildungszahlen



Wir bilden aus! – Wir haben die Zahl der Azubis verzehnfacht



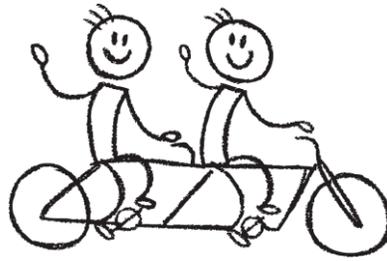
Frage:

- Wie handhaben Sie das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?



Mentoring

Wissenstransfer im Unternehmen



...Im Tandem zum Erfolg



Wissen / Erfahrung



Lernen



Wissen / Erfahrung

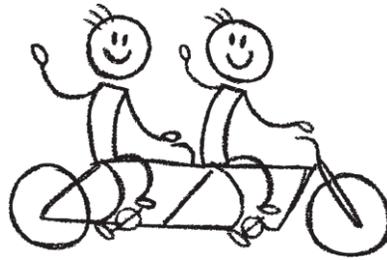


Lernen

Erfahrungen / Wissen werden an unsere Auszubildenden nachhaltig übermittelt

Reverse Mentoring

Wissenstransfer im Unternehmen



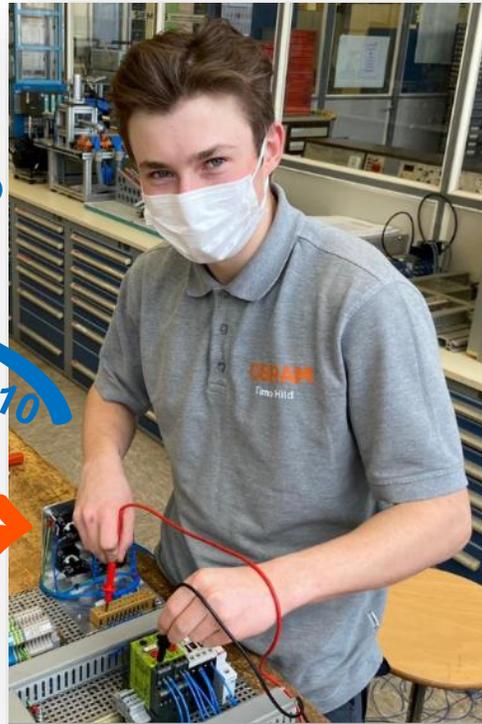
...Im Tandem zum Erfolg



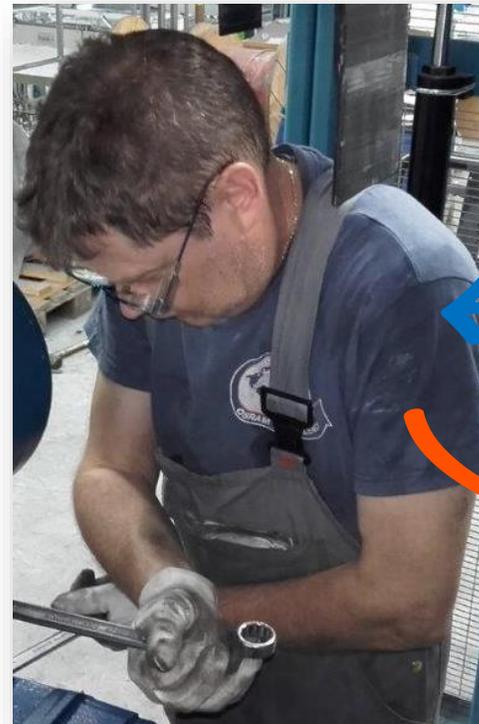
Wissen / Erfahrung



10010010



Lernen



Wissen / Erfahrung



10010010



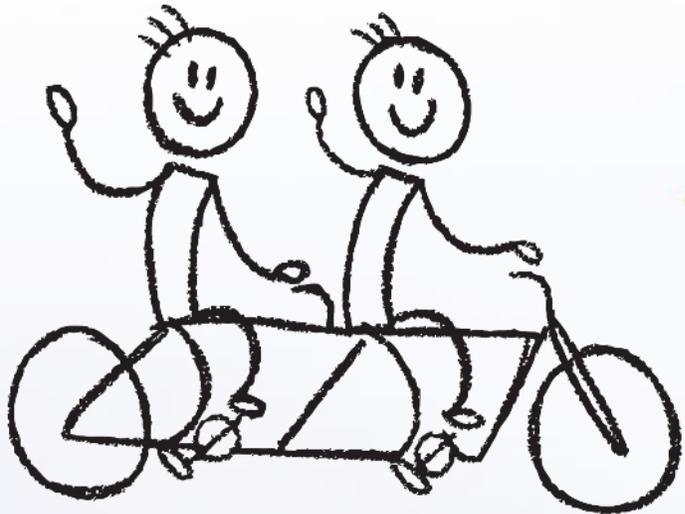
Lernen

Erfahrung, Wissen und Digitale Kompetenzen werden ausgetauscht – Reverse Mentoring wird am Standort gelebt

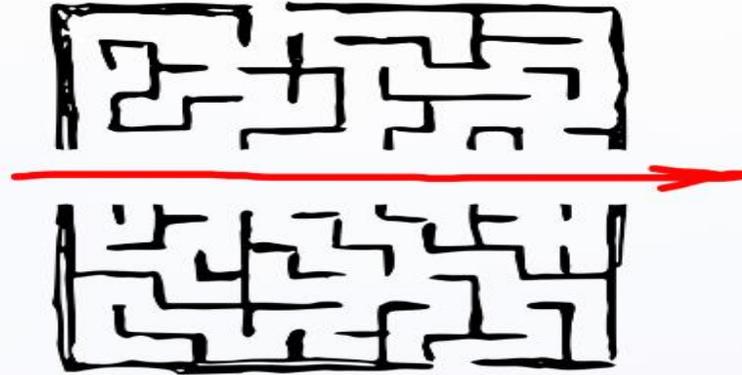
Mentoring Initiative

Im Tandem zum Erfolg

OSRAM Herbrechtingen und Schwabmünchen starten eine Werksübergreifende Mentoring Initiative



Mentoring...
...Im Tandem zum Erfolg



Gesucht werden...

- Vorbilder
- Ratgeber
- Coaches
- Kritiker
- Förderer

**.....die Jungen Talenten / Mitarbeitern
bei Ihrem Weg zur Seite stehen**

Personalstrategie

Flexibilisieren, Qualifizieren und Motivieren



- OE Trainings
- Ausbildung
- WeGebAU
- IHK
- Bayerisches Bildungswerk



- Wechselnde Tätigkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Schwankungen werden ausgeglichen

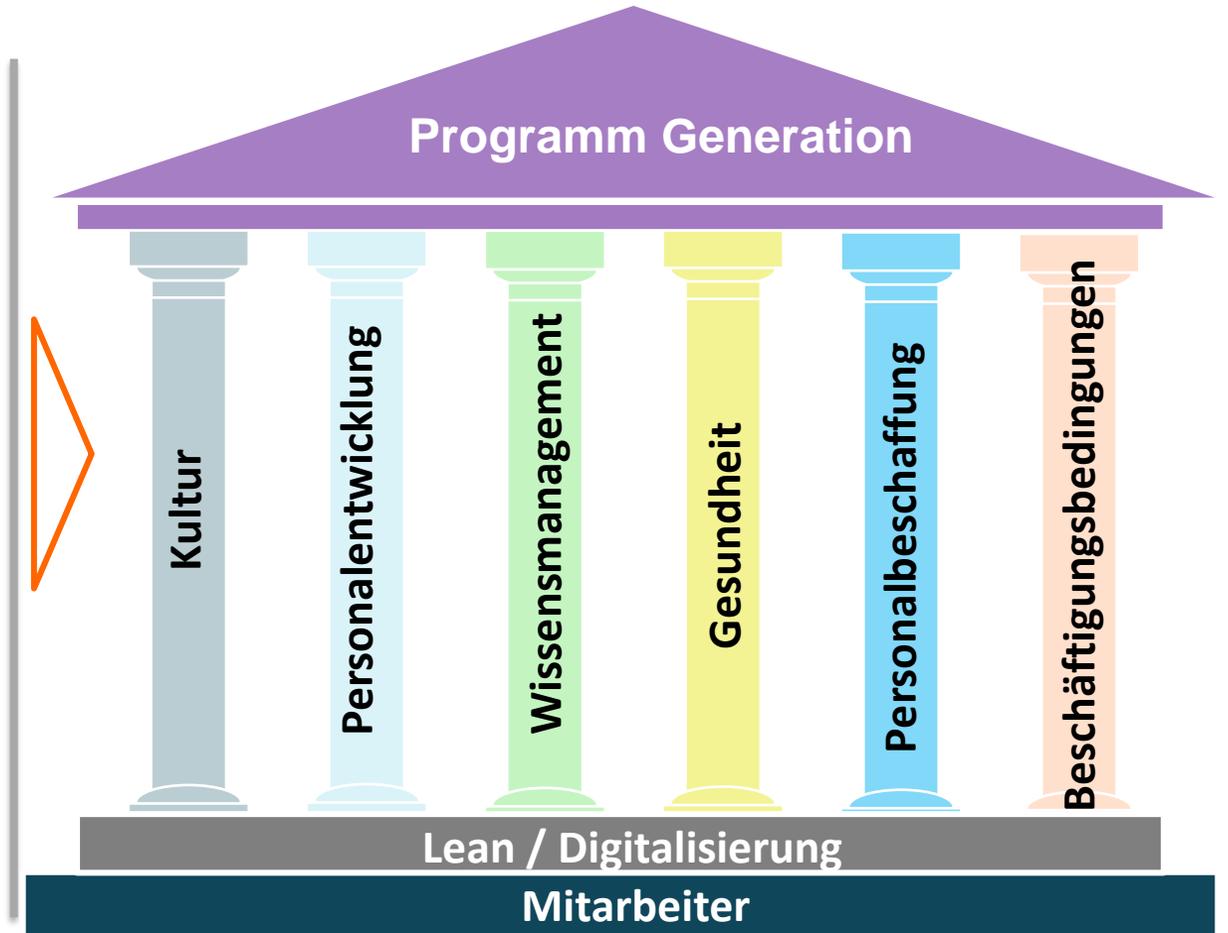


- Hoshin Kanri
- Skip Level
- Ideenmanagement
- MA Gespräche
- Shopfloor

Die drei Kernelemente zur Mitarbeiterereinbindung

Fit für die Zukunft

Programm Generation



Wir übergeben den Staffelstab!

Sensing is life

ami OSRAM