

1. Deutsches 20Keys-Forum

Besser – schneller – günstiger

Das 1990 in Japan von Iwao Kobayashi entwickelte 20Keys-System findet nun auch immer mehr Anwender in der europäischen Industrie. Schwerpunkt des Systems ist die ganzheitliche Verbesserung von Prozessen und Produkten in der Fabrik- und Bürowelt. Im September fand das 1. Deutsche 20Keys-Forum statt, bei dem Anwender von ihren Erfahrungen berichteten.



Einführung und Lizenzvergabe von 20Keys erfolgt in Deutschland durch die Firma META-Partner, die auch Veranstalter des ersten deutschen 20Keys-Forum Mitte September in Starnberg war. Geschäftsführer Wolfgang Forster: „Ein Kernelement von 20Keys ist, dass sich die einzelnen Bereiche und Gruppen in den Firmen untereinander austauschen und positive Erfahrungen weiter geben. Allerdings war es zwischen den Unternehmen, die bereits 20Keys anwenden, bisher nicht ausgeprägt, sich auszutauschen. Dies wird eine der Hauptaufgaben der kommenden 20Keys-Foren sein.“

Zur Sicherung der Ertragskraft jedes Unternehmens ist es mehr und mehr wichtig, Produkte und Prozesse systematisch und kontinuierlich zu verbessern. Es gilt, die Kundenanforderungen besser, schneller und kostengünstiger als die Wettbewerber in der Produktion und in der Logistik umzusetzen. Dabei gewinnt auch die Qualität der Geschäftsprozesse zunehmend an

Bedeutung. Kreativität, Innovationsfreudigkeit, Ideenmanagement und Mitarbeiter-Initiativen werden zu entscheidenden Fähigkeiten bei der Bewältigung der vielseitigen Herausforderungen eines Unternehmens.

Mit 20Keys erlangen Unternehmen durch die Optimierung der 20 wichtigsten Handlungsfelder die Fähigkeit zur Steigerung der Qualität, Senkung der Kosten und Beschleunigung der Logistik im Sinne zufriedener Kunden.

Erfolgreicher Einsatz

Ein erfolgreicher Vorreiter in der 20Keys-Anwendung ist das Siemens Elektronikwerk Amberg, das 1999 das System einführte und zum jetzigen Zeitpunkt 4200 Mitarbeiter damit arbeiten. Top-Koordinator und überzeugter „20Keys-Fan“ Robert Hierl erlernte das System bei einem 18-monatigem Japanaufenthalt. 20Keys ist eine Methode, die dem Unternehmen

hilft, mit allen Mitarbeitern Schwachstellen im gesamten Unternehmen gezielt und systematisch zu finden, diese zu beseitigen und die erreichte Verbesserung nachvollziehbar und messbar darzustellen.

Der Unterschied zu KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist, dass hier mit Systematik gearbeitet wird. Robert Hierl: „Wir bringen die 20 Handlungsfelder mit und in jedem Handlungsfeld die Checkliste für das, was zu tun ist. Somit ist auch ein Benchmarksystem integriert. Diese Dinge sind ein gravierender Unterschied zu allen anderen Verbesserungssystemen, die auch ihre Berechtigung haben.“ Für diesen Weg der Effizienzsteigerung gibt es bei Siemens Amberg den Dachbegriff TOP - Time Optimized Prozesses - wobei Time für „kontinuierlich“ steht und Optimized für „Verbesserung“. So findet sich der KVP hier wieder.

Die „Schatztruhe“ der 20Keys ist gutes Geld für die Firma aber auch für die Mitarbeiter. Robert Hierl: „Wenn Sie nämlich ein gut funktionierendes Verbesserungsvorschlags-System haben, dann kann man den Mitarbeitern nicht nur auf die Schulter klopfen. Man kann auch in geordneter Weise Geld fließen lassen.“ Bei Siemens bezeichnet man das Ganze mit 3i: Ideen - Impulse - Initiativen. Den Begriff „Vorschläge“ findet man in diesem Konzept nicht, denn, so Robert Hierl: „Ein Vorschlag ist kontraproduktiv, er ist nichts. Ein Vorschlag erzeugt eher Stress bei dem, der ihn dann umsetzen soll. Wir brauchen die Menschen, um Ideen zu haben. Damit sie Ideen haben, helfen wir mit 20Keys, d.h. 20 Themen im Angebot. In diesen Themen kann sich jeder einbringen nach seinem know-how, mit seiner Tätigkeit an seinem Platz.“ 20Keys ist bei Siemens Amberg ein ganzheitliches Unternehmensentwicklungs- und Benchmarkprogramm. „Es geht um die Verbesserung von Zuständen, das sind unsere Durchlaufzeiten, Kostenposition und Qualitätslevel und es geht um die Fähigkeit der Mitarbeiter“ betont Robert Hierl. „Das ist langfristig noch wichtiger, als gute Zahlen zu haben.“ Die entscheidenden Faktoren bei 20Keys sind also „Fähigkeiten“ und „Zustände“. Dies gilt sowohl für die Fabrikwelt als auch für die Bürowelt.

Die 20 Schlüssel

Was genau sind nun diese 20Keys? Hier am Beispiel der Fabrikwelt deren Definitionen:



Werner Barth, 20Keys-Coach bei der Wilden AG, Hersteller von Kunststoffsystemen in Regensburg



Manfred Schacht, 20Keys-Beauftragter bei Grundfos in Wahlstedt



Prof. Felix von Cube, BioLogik der Führung und Fortbildung, Heidelberg



Dr. Ing. Heiner Mähle, Unternehmensberater und 20Keys-Pionier

- Key 1:** Arbeit erleichtern durch Ordnung und Sauberkeit
- Key 2:** Ziele strukturieren und vereinbaren
- Key 3:** Mit Verbesserungsgruppen arbeiten
- Key 4:** Bestände reduzieren
- Key 5:** Rüsten beschleunigen
- Key 6:** Prozesse analysieren und verbessern
- Key 7:** Prozesse überwachungsfrei gestalten
- Key 8:** Prozessabläufe koppeln
- Key 9:** Instandhaltung produktiv machen
- Key 10:** Disziplin am Arbeitsplatz leben
- Key 11:** Qualität erzeugen und sichern
- Key 12:** Lieferanten einbinden und entwickeln
- Key 13:** Verschwendung beseitigen
- Key 14:** Verbesserungen selbst umsetzen
- Key 15:** Mitarbeiter vielseitig qualifizieren
- Key 16:** Produktion planen und steuern
- Key 17:** Effizienz selbst steigern und regeln
- Key 18:** Informationstechnologie zielgerecht einsetzen
- Key 19:** Energie und Material einsparen

Bereits 2003 hat man bei Siemens Amberg eine Mitarbeiterbeteiligung von 100% erreicht und 1,8 Millionen Euro an Prämien für umgesetzte Verbesserungen an die Mitarbeiter ausbezahlt. Viel Geld? Nun, der Gesamtnutzen der Verbesserungen hatte einen Gegenwert von 19 Millionen Euro. Ein besseres Argument für die Anwendung von 20Keys lässt sich schwerlich finden, und schon gar nicht ein Gegenargument!

Mehr als überzeugt

Ein weiterer Anwender des Systems ist das Unternehmen Wilden AG, Hersteller technischer und medizinischer Kunst-

stoffsysteme mit rund 1130 Mitarbeitern. 1999 wurde im medizinischen und technischen Teilbereich 20Keys eingeführt, 2004 fand die Einführung und Umsetzung der 20Keys-Aktivitäten in der Bürowelt statt. Werner Barth ist seit 2 Jahren hauptberuflicher 20Key-Coach bei Wilden und zuständig für alle Standorte in Europa, USA und Asien.

Die Messlatte bei der Einführung wurde von den beiden Inhabern Bert und Hans Wilden gelegt: „Wir werden mit 20Keys unsere Produktivität steigern.“ Die erste Einführung ist laut Werner Barth gescheitert, weil man 20Keys „nebenbei“ betreiben wollte. Er ist überzeugt: „Ein Coach, der dieses leitet, sollte dafür auch freigestellt sein. Sonst hat man ein Problem oder man lässt es besser.“ 2001 wurden dann im technischen Teilbereich Strukturen geschaffen, die auf das Unternehmen zugeschnitten waren. Ziele in der Umsetzung sind:

- Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter vielseitig qualifizieren
- Fähigkeiten der Mitarbeiter nutzen

„Die 20 Schlüssel“, so Werner Barth, „sind für uns inzwischen das Gebetbuch und wir weichen nicht davon ab.“ Der Weg mit 20Keys zum zukunftssicheren Geschäftserfolg bei Wilden erfolgte in sieben Stufen:

- Einführung in das 20Keys Programm
- Erstes Benchmarking
- Zielfestlegung
- Schulung zur Einführung
- Maßnahmen erarbeiten und umsetzen
- Wiederholungsbenchmarking
- Multi-Level-meeting (Controlling)

Von den 5 Benchmarkstufen zum Weltklasseniveau ist man bei Wilden derzeit bei Stufe 3 angelangt, die wie folgt defi-

- niert ist:
- Unternehmen gehört zur Spitzengruppe im Wettbewerb
 - Starke Motivation und Bereitschaft zu schnellen und wirksamen Verbesserungen bei fast allen Mitarbeitern
 - Koordinierte Programm und Maßnahmenpakete für Verbesserungen sind in Anwendung.

EFQM und 20Keys

Auch beim Pumpenhersteller Grundfos in Wahlstedt, einem Produktionsbetrieb des dänischen Konzerns mit rund 670 Mitarbeitern, setzt man seit 1998 auf die 20Keys. Die Vision bei Grundfos heißt: „Vorsprung durch Veränderung.“ 20Keys-Beauftragter Manfred Schacht dazu: „Der Vorsprung liegt in unserer konsequenten Ausrichtung am Kunden-Interesse. Wir erreichen diesen Vorsprung durch gezielte Veränderungen unserer Prozesse und Entsprechende Entwicklung aller Mitarbeiter.“ Aber nicht nur 20Keys alleine ist der Erfolgsfaktor bei Grundfos, sondern die ebenso konsequente Ausrichtung auf das EFQM-Modell. Im EFQM-Modell steht im Vordergrund, hervorragende Ergebnisse im Hinblick auf Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Unternehmensergebnis zu erzielen. Der Weg zur Business Excellence ging dabei über folgende Stufen:

1991: Erstmalige Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001

1994: Einführung Gruppenarbeit und neue Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien

1997: Erstmalige Zertifizierung nach ISO 14001 und Validierung nach EMAS



*Robert Hierl, Top-Koordinator und 20Keys-Coach im Siemens Elektronik Werk Amberg:
„20Keys ist ein ganzheitliches Unternehmensentwicklungs- und Benchmarkprogramm*

1998: Einführung des Unternehmens-Entwicklungswerkzeugs 20Keys mit 20 Handlungsfeldern

1999: Zusammenführung von Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit zu einem integrierten und prozessorientierten Managementsystem. Schulungsbeginn für alle Führungskräfte zu EFQM-Assessoren. Erste Selbstbewertung nach EFQM.

2000: Erste Teilnahme am Qualitätspreis Schleswig-Holstein. Zweite Selbstbewertung nach EFQM.

2001: Zweite Teilnahme am Qualitätspreis Schleswig-Holstein. Grundfos gewinnt den Preis. Als erste Gesellschaft der Grundfos-Gruppe und weltweit erster Pumpenhersteller erfolgreiche Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000

2003: Grundfos Wahlstedt gewinnt die Auszeichnung „Umweltfreundlicher Betrieb“.

Planspiel

Wie eine Einführung von 20Keys in einem Unternehmen vor sich gehen kann, verdeutlichte Unternehmensberater Dr. Ing. Heiner Mähle, der sich mit 20Keys über einen längeren Zeitraum in Japan be-

schäftigt hat und einer der Pioniere ist, die 20Keys in Deutschland eingeführt haben. Er gründete mit den Seminarteilnehmern die fiktive „Best Practice GmbH“ und spielte mit ihnen die Implementierung der 20 Handlungsfelder durch.

Abgerundet wurde die Veranstaltung vom Gastvortrag von Prof. Felix von Cube mit dem Thema „Lust an Leistung“ (sie finden ihn auf Seite 20 im Heft). Hier wurde deutlich, dass ohne „Lust an Leistung“ und motivierte Mitarbeiter auf Dauer nichts geht.

QE 503

www.meta-partner.de