

# Training Within Industry – Job Instruction

## Einfach und wirkungsvoll Arbeitsprozesse in Gang bringen

Viele Unternehmen lösen Probleme indem gezielt an eben diesen Problemen gearbeitet wird. Im Nachhinein hätten sich die Probleme vermeiden lassen, wenn man strukturell die Prozesse gesichert hätte. Dies scheint jedoch mit großem Aufwand verbunden zu sein: Für das Sichern von Arbeitsprozessen lässt sich keine Kosten-Nutzen-Analyse erstellen. Wir stellen Ihnen hier mit TWI (Training Within Industry) eine Vorgehensweise vor, die eine schrittweise Sicherung von Arbeitsprozessen ermöglicht, wobei die Organisation zugleich an Stabilität gewinnt.

von Carla Latijnhouwers und Gerard Berendsen

Aufgrund komplexer Prozesse entsteht schnell der Eindruck, die Arbeit an der Prozesssicherung sei vergebliche Liebesmüh. Kultur und Struktur so zu organisieren, dass jeder alles richtig macht, scheint ein Ding der Unmöglichkeit – und wenn überhaupt, dann zahlt es sich vielleicht erst langfristig aus. Schnelle Resultate scheinen dabei nicht drin zu sein. Eine Antwort auf diese Bedenken gibt die Methode Training Within Industry (TWI).

TWI stellt den Supervisor beim Verrichten seiner täglichen Arbeit in den Mittelpunkt. Mit den TWI-Methoden werden Führungskräfte der untersten Ebene in den Fähigkeiten geschult, die sie brauchen, um die richtige Atmosphäre für Veränderung, Verbesserung der Methoden und Standardisierung von Tätigkeiten zu schaffen.

### TWI – damals und heute

Das TWI-Programm wurde zwischen 1920 und 1940 im Rahmen der Kriegsproduktion von der amerikanischen Regierung entwickelt. Im Zweiten Weltkrieg, als es notwendig war, mit Personen, die nie zuvor in Fabriken gearbeitet hatten, eine hinreichende Produktion

von Flugzeugen und Waffen, aber auch Nahrungsmitteln und allen Arten von Produkten, zu gewährleisten, wurde die Methode intensiv genutzt. Während des Wiederaufbaus von Japan wurden ebenfalls TWI-Trainer ausgebildet, und anschließend wurde TWI bei Toyota weiter entwickelt (siehe Buch: Toyota Talent). Bei TWI geht man davon aus, dass jede Führungskraft die folgenden Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen sollte:

1. Fachwissen
2. Kenntnis ihrer/seiner Verantwortlichkeiten
3. Führungskompetenz
4. Fähigkeit, Mitarbeiter zu unterweisen
5. Fähigkeit, Verfahren zu verbessern.

Ein Supervisor benötigt, unabhängig von seiner spezifischen Funktion, drei Fähigkeiten. Um diese zu erwerben wurden im Rahmen von TWI drei Standardprogramme entwickelt:

- Job Relations (zum Führen von Mitarbeitern)
- Job Instruction (zum Unterweisen von Mitarbeitern)
- Job Methods (zur Optimierung der Verfahren).

TWI als Methode hat sich jahrzehntelang bewährt und lässt sich in praktisch jeder Organisation erfolgreich anwenden. Patrick Graup und Bob Wrona setzen sich dafür ein, dass TWI momentan im Westen

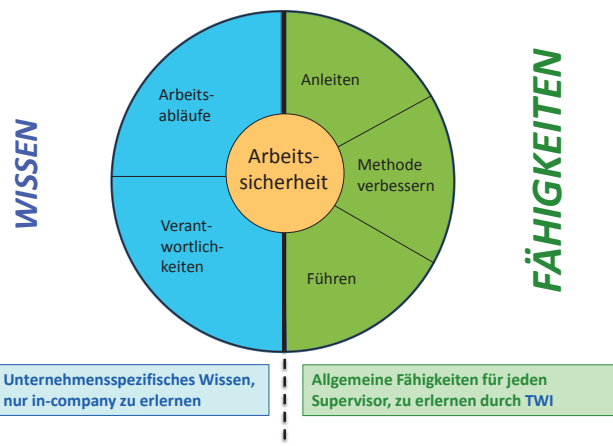


Abb. 1: Kompetenzen, die ein Supervisor haben sollte.

einen Aufschwung erlebt, nachdem die Methode hier in Vergessenheit geraten war. Die Methodik ist ausgereift und wurde ausführlich getestet. Dennoch sollte bei der Implementierung eine Reihe von Aspekten beachtet werden. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf die Einführung des Programms Job Instruction: Wie Sorge ich dafür, dass wir Mitarbeiter nach dem Standardverfahren ausbilden?

## **Job Instruction - die Einführung planen**

Bevor wir klare Anweisungen geben können, müssen wir uns darüber im Klaren sein, wo eine Unterweisung notwendig ist. Dazu sind folgende Fragen zu beantworten:

"Wo besteht dringender Bedarf an Unterweisung?"

"Welche Aufgaben führen zu großen Abweichungen?"

"Bei welchen Mitarbeitern ist es wichtig, dass sie lernen, nach einer Standardmethode vorzugehen?"

"Handelt es sich hier um neue Mitarbeiter bzw. neue Anlagen, oder geht es darum, dass zur Zeit jeder nach seiner eigenen Methode arbeitet?"

Aufgrund der Antworten ergibt sich ein entsprechender Plan. Es werden Unterweiser ausgewählt und die Verantwortlichkeiten während des Prozesses definiert. Bevor die Unterweiser die TWI Job Instruction-Methode erlernen, ist es wichtig, eine klare Marschroute für den Schulungsprozess abzustecken. Unsere Erfahrung hat uns gelehrt, dass es sinnvoll ist, vor der Ausbildung der Unterweiser mehrere konkrete Schwerpunktaufgaben zu definieren, so dass diese sogleich ausgearbeitet und in der Praxis geübt werden können.

## **4 STUFEN FÜR JOB-INSTRUCTION**

### **Stufe 1 – MITARBEITER VORBEREITEN**

- Beruhige den Mitarbeiter
- Erläutere die Tätigkeit
- Finde heraus, was der Mitarbeiter bereits weiß
- Wecke beim Mitarbeiter Interesse zum Erlernen der Tätigkeit
- Bringe den Mitarbeiter in die richtige Position

### **Stufe 2 – TÄTIGKEIT VORSTELLEN**

- Erkläre, zeige und verdeutliche jeden einzelnen wichtigen Schritt nacheinander
  - Wiederhole es, betone die Kernpunkte
  - Wiederhole es, begründe die Kernpunkte
- Unterweise klar, vollständig und geduldig, aber gib nicht mehr Informationen, als der Mitarbeiter auf einmal verarbeiten kann.

### **Stufe 3 – ARBEITSPROBE**

- Lasse den Mitarbeiter die Tätigkeit ausführen – korrigiere Fehler
  - Lasse den Mitarbeiter alle wichtigen Schritte erklären während er die Tätigkeit wiederholt
  - Lasse den Mitarbeiter alle Kernpunkte erklären während er die Tätigkeit wiederholt
  - Lasse den Mitarbeiter die Gründe für die Kernpunkte erklären während er die Tätigkeit wiederholt
- Vergewissere dich, dass der Mitarbeiter die Tätigkeit versteht. Fahre fort, bis Du weißt, dass er verstanden hat.

### **Stufe 4 – NACHBEREITEN**

- Übergebe dem Mitarbeiter die Verantwortung
- Nenne einen Ansprechpartner, an den sich der Mitarbeiter wenden kann, wenn er Hilfe braucht
- Überprüfe den Mitarbeiter regelmäßig
- Ermutige den Mitarbeiter, Fragen zu stellen
- Stelle das zusätzliche Coaching ein und schließe die Nachbereitung ab

**HAT DER MITARBEITER NICHT GELERNT,**

**HAT DER INSTRUKTEUR NICHT UNTERWIESEN**

Abb. 2: Karte zur Anleitung für Job Instruction: Wie man unterweist.

Wichtig dabei ist, dass für die Zuweisung von Mitteln (hauptsächlich Zeit für Unterweiser und Mitarbeiter) das operative Management zuständig ist. Unterstützung während des Prozesses ist durchaus wünschenswert, doch bleibt es den Durchführenden vorbehalten, zu bestimmen, was trainiert werden muss und wann. Dies sollte den Beteiligten – die man bei der Einführung von Job Instructions heranziehen sollte – von vornherein klargemacht werden.

### Job Instruction – die Schulung

Danach ist es soweit, dass die zukünftigen Unterweiser anhand des Standardprogramms – fünf mal zwei Stunden Theorie – die Job Instruction-Methode erlernen können. Dieser Standard unterscheidet sich bis auf kleine Anpassungen nicht von der Originalversion aus den vierziger Jahren – ein Ansatz, der sich bis heute als erfolgreich erwiesen hat. Deshalb unser Tipp: Nicht an der Methode herumdoktern!

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die auf der Grundlage dieses Materials ihr

eigenes Programm zusammengestellt haben und letztendlich zu dem Schluss gekommen sind, dass dies keine Verbesserung darstellt. In dem Buch "Implementing TWI" von Graup und Wrona sind darüber einige Praxisfälle nachzulesen, und die Botschaft ist eindeutig: Folge dem Standard! In diesem fünf-mal-zwei-stündigen Theorieteil wird die Methode des Unterweisens erlernt und anhand kleiner Praxisaufgaben eingeübt. Diese werden im Kurs vorgeführt. Während des Trainings üben die Teilnehmer die vier Schritte des Unterweisens und lernen, einen guten Trainingsstandard (die Aufgabenanalyse) zu erstellen.

### Job Instruction in der Praxis

Nach dem Training kommt es darauf an, das Erlernte so schnell wie möglich auf die eigene Praxis zu übertragen und anzuwenden. Das Motto lautet: „Nimm dir die paar entwickelten Aufgabenanalysen vor und teste sie“.

Aus diesem Grund verknüpfen wir häufig die fünf mal zwei Stunden Training unmittelbar mit der Praxis. Gleich nach

der Theorie setzen wir das Training am Arbeitsplatz fort. In Gruppen analysieren wir die Arbeit, erstellen eine Aufgabenanalyse und üben damit. Durch das Testen der Aufgabenanalyse entsteht ein guter Trainingsstandard. Die Teilnehmer lernen, dass immer mehrere Verbesserungsschritte notwendig sind, um zu einer guten und einfachen Aufgabengliederung zu kommen. Auf diese Art werden mehrere Standards entwickelt, die gleich nach der Trainingswoche an die ausführenden Mitarbeiter weitergegeben werden können. Des Weiteren haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, dass wir am Ende des Trainings einen der Unterweiser einen Manager unterweisen ließen. Dabei lernt die Führungskraft gleich, warum das Einhalten der Schritte der Job Instructions so wichtig ist.

So kam es zum Beispiel vor, dass nach dem Üben (der HR-Managerin der Hauptgeschäftsstelle wurde das Wechseln der Folienrolle einer Palettiermaschine beigebracht) die HR-Managerin sagte, dass sie sich sicher fühlte, dass sie diese Aufgabe jetzt auch gut erledigen würde. Andererseits waren der Unterweiser und die Beobachter von ihrer Leistung beeindruckt, und sie war stolz, als gesagt wurde, dass man sie jetzt auch bedenkenlos mit der Aufgabe betrauen würde. Eine derartige Übung zeigt mehrere Dinge auf:

Erstens für die Unterweiser: Ja, die Methode funktioniert – sogar unserer HR-Managerin, die normalerweise Schreibtischarbeit macht, können wir eine technische Aufgabe gut beibringen.

Zweitens für die Beobachter: Meine Güte, diese Aufgabe ist schwieriger, als ich dachte; man könnte leicht etwas vergessen, und doch gelingt es! Wissen häppchenweise zu vermitteln ist also notwendig. Aus diesem Grund laden wir immer Beobachter zum Training ein, so

## Die Autoren



Carla Latijnhouwers ist Instandhaltungs-Ingenieurin und sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Operational Excellence. Berufsbegleitend studierte sie Organisation und Management. Seit 2001 arbeitet sie als Lean Consultant und Trainerin. Gemeinsam mit Gerard Berendsen gründete sie 2013 das TWI-Institut, um diese Methode den Unternehmen besser zugänglich zu machen. Kontakt: [carla.latijnhouwers@twi-institut.com](mailto:carla.latijnhouwers@twi-institut.com)



Gerard Berendsen ist Lean-Berater und Interimsmanager mit 30-jähriger Erfahrung in Projektmanagement, Instandhaltung, Betriebsleitung und KVP. Sein Fokus liegt darauf, die Potenziale aller Mitarbeiter zu entfalten. Während seiner Ausbildung zum Master Lean Operations erkannte er, dass die TWI-Methoden bei Leanprojekten grundlegend sind. Er ließ sich in diesem Gebiet schulen und ist Mitbegründer der TWI Institut Deutschland GmbH. Kontakt: [gerard.berendsen@twi-institut.com](mailto:gerard.berendsen@twi-institut.com)

dass auch sie mit dem Programm in Berührung kommen und danach die richtige Unterstützung bieten können.

### Einführung in größerem Maßstab

Nach dem Training ist der Moment gekommen, um das Gelernte möglichst schnell in die Praxis umzusetzen und zu beobachten, ob damit die gewünschte Wirkung erzielt wird: weniger Abweichungen, weniger Fehler, schnellere Produktion, usw. Es ist wichtig, dies zu messen und den Prozess zu evaluieren. Nicht, um zu beweisen, dass die Methode funktioniert, sondern um herauszufinden, in welcher Weise die Methode Ihrer Organisation am meisten nützen kann. Sobald sich dieser Erfolg bemerkbar macht, kann das Programm in größerem Maßstab eingeführt werden.

Während der Einführung ist es wichtig, dass die unterwiesenen Aufgaben weiterhin verbessert werden. Aufgabenanalysen können abgeändert werden, und es muss deutlich sein, wie dieser Prozess verläuft. So können Mitarbeiter ihr Wissen einsetzen und den Standard verbessern. Dazu muss klar sein, wer eine solche Änderung mit den Beteiligten abstimmt und prüft und wie die betreffenden Mitarbeiter anschließend darin geschult werden. Der Unterschied zur früheren Situation ist, dass jetzt nach einem Standardverfahren unterwiesen wird, wodurch alle Beteiligten die Aufgabe innerhalb kürzester Zeit wieder nach den neuesten Richtlinien erledigen.



Abb. 3: "Eins-zu-eins"-Unterweisung vor Ort.

### Die Vorteile von Job Instruction

Wir stellen fest, dass zahlreiche Unternehmen bereits großen Nachdruck auf die Betreuung ihrer Mitarbeiter legen. Immer häufiger sehen wir, dass in Organisationen eine deutlichere Präsenz der Supervisoren spürbar wird, weil Bedarf an klarer Leitung besteht. Neue Mitarbeiter müssen ausgebildet werden, und bei Mitarbeitern, die schon länger im Dienst sind, ist es nicht einfach, einen festen Standard zu etablieren. Job Instruction bietet ein standardisiertes Vorgehen, nach dem ein solcher Standard – in Form von Aufgabenanalysen – gemeinsam festgelegt werden kann, und zwar in einer Form, die auch wieder standardmäßig allen Mitarbeitern vermittelt werden kann. Dadurch lassen sich beide Probleme gleichzeitig lösen. Durch das auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtete Trainingsverfahren steht derjenige, der geschult wird, im Mittelpunkt, und während des Trainings wird deutlich, warum die Aufgabe aus-

gerechnet auf diese Art und Weise zu erledigen ist.

Mit dieser Methode werden die Informationen wiederholt angeboten und der Mitarbeiter führt die Aufgabe auch mehrere Male aus. Auf diese Art und Weise eignet er sich den neuen Standard auch wirklich an. Dass dies beim Unterweisen mehr Zeit erfordert, ist eine logische Folge. Sowohl neue wie auch erfahrene Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit, die Aufgabe in der richtigen Weise so oft zu üben, dass sie es schließlich können und auch verstehen. Die Unterweisung an sich dauert dadurch länger, doch die Einarbeitungsphase ist viel kürzer, und in der Folge werden auch weniger Abweichungen vorkommen. ■

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.twi-institut.com](http://www.twi-institut.com) und  
[www.whatistwi.com](http://www.whatistwi.com).