

TWI Job Instruction in der Praxis

Vom strukturierten Anlernen profitieren nicht nur neue Mitarbeiter

von Carla Latijnhouwers

"TWI-Job Instruction – Einfach und wirkungsvoll Arbeitsprozesse in Gang bringen" war Thema meines Artikels, der in in Yokoten 06/2014 erschienen ist. In diesem Beitrag erfahren Sie, dass Job Instruction nicht nur für das Einlernen neuer Mitarbeiter wichtig ist, sondern dass auch langjährige Mitarbeiter davon profitieren können.

Beim TWI Job Instruction Training geht es darum, Schichtführern und Teamleitern, aber auch Mitarbeitern, die andere anlernen sollen, die vier Schritte von Job Instruction beizubringen. Meist werden danach hauptsächlich neue Mitarbeiter mit der Methode angeleitet. Die Anleiter bestätigen, dass es funktioniert: „Es geht schneller, da wir jetzt strukturierter eine Tätigkeit nach der anderen neuen Mitarbeitern beibringen. In der Vergangenheit war es so, dass diese auch anfangs mitgelaufen sind und die Arbeitsschritte beobachtet haben, aber da fehlte die Struktur. Wir hatten nicht überlegt, was genau für neue Mitarbeiter wichtig ist und was wir ihnen erklären müssen“. Ein weiteres Statement: „Man weiß ja gar nicht genau was in welcher Reihenfolge erklärt werden soll, wenn man sich nicht vorher darüber Gedanken macht. Auch die Lernenden scheinen diese Anlernmethode zu mögen, da sie ja gut angeleitet werden.“ Damit wurde das Ziel des Trainings gut erfüllt.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal betonen, dass die Methode auch langjährigen Kollegen helfen kann. Es gibt nämlich zwei Situationen, in denen Mitarbeitern, die schon länger im Unternehmen sind, wieder etwas beigebracht werden sollte:

Die erste Situation ist, wenn neue Tätigkeiten entstehen, die alle zusätzlich lernen sollten. Zum Beispiel wenn es neue Produkte oder Veränderungen in den Prozessen gibt. Dies gilt auch, wenn neue Anlagen installiert werden oder wenn etwas an den Anlagen verändert wird. Oder es kann sein, dass sich die Arbeit verändert, zum Beispiel durch die Umsetzung einer Idee. In diesen Fällen sollten auch erfahrene Mitarbeiter die neuen oder veränderten Arbeitsabläufe erlernen. Dies kann durch Anleiter geschehen, die anhand der TWI Methode die Mitarbeiter anlernen. Dabei ist es natürlich wichtig, dass der TWI-Anleiter erst selbst die neue Vorgehensweise erlernt hat. Dies ist eine logische Bedingung, denn man kann

ja nur jemandem etwas beibringen, wenn man es selbst gelernt hat. Auch hier gilt das Prinzip, dass die Arbeit dreimal vorgemacht wird: Zuerst nur die wichtigen Schritte erklären. Dann nochmals vormachen und bei jedem wichtigen Schritt die Schlüsselpunkte erklären. Dann ein drittes Mal vormachen und dabei die wichtigen Schritte, die Schlüsselpunkte und die Gründe für die Schlüsselpunkte erklären. Danach ist die lernende Person an der Reihe, diese Vorgehensweise nachzumachen und die wichtigen Schritte, die Schlüsselpunkte und die Gründe für die Schlüsselpunkte wiederzugeben. So lernt man schnell und gut neue Vorgehensweisen an.

In der zweiten Situation werden Tätigkeiten ausgeführt, aber nicht in der gewünschten Art und Weise. So etwas kann entstehen, wenn in der Vergangenheit keine klaren Unterweisungen gegeben worden sind. In dieser Zeit hat dann jeder individuell die Tätigkeit gelernt und somit sind unter-

schiedliche Vorgehensweisen entstanden. So kann es sein, dass erfahrene Mitarbeiter die Tätigkeit auf ihre eigene Art machen, aber dass dieselbe Tätigkeit von Kollegen auf eine andere Weise ausgeführt wird. Diese Variation in der Vorgehensweise kann zu folgenden Problemen führen:

- Wenn Probleme auftreten, dann wird meist Ursachenforschung betrieben, um zu verstehen, wie das Problem entstanden ist. Bei unterschiedlichen Arbeitsweisen können diese Ursachen schwieriger gefunden werden. Durch Variationen in der Vorgehensweise gibt es keine Stabilität und somit ist oft unklar, wodurch Probleme entstehen. Wenn alle nach ein und derselben Vorgehensweise arbeiten, dann können wir einfacher gemeinsam die Ursache eines Problems finden und somit leichter Probleme beheben.
- Wenn neue Mitarbeiter von erfahrenen Kollegen auf unterschiedliche, individuelle Art angeleitet werden, dann entsteht bei neuen Mitarbeitern möglicherweise Verwirrung. So kann es sein, dass sie bei Kollege A auf eine Art arbeiten sollen und es dann bei Kollege B anders machen sollen. Dies ist unangenehm für neue Mitarbeiter, da sie ja wissen möchten, wie sie die Arbeit richtig machen. Außerdem wollen wir ja nicht vermitteln, dass es okay sei, auf eine andere Art zu arbeiten. Somit brauchen neue Mitarbeiter vorbildliches Verhalten von allen Kollegen.
- Durch unterschiedliche Vorgehensweisen entsteht auch Verwirrung zwischen Kollegen, da sie bei anderen Kollegen andere Vorgehensweisen sehen, die sie für nicht richtig halten. So sieht man zum Beispiel oft in Unternehmen, dass nach Schichtübergabe Mitarbeiter ihre Schicht beginnen und erst einmal die Einstellungen an der Anlage ändern,



WIE MAN UNTERWEIST

Schritt 1 – MITARBEITER VORBEREITEN

- Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre
- Erläutern Sie die Tätigkeit
- Finden Sie heraus, was der Mitarbeiter bereits weiß
- Wecken Sie beim Mitarbeiter (MA) Interesse am Erlernen der Tätigkeit
- Bringen Sie den MA an die richtige Position

Schritt 2 – TÄTIGKEIT VORSTELLEN

- Erklären, zeigen und verdeutlichen Sie jeden einzelnen **Wichtigen Schritt** nacheinander
- Wiederholen Sie es, betonen Sie die **Schlüsselpunkte**
- Wiederholen Sie es nochmals, begründen Sie die **Schlüsselpunkte**
- Unterweisen Sie klar, vollständig und geduldig, aber geben Sie nicht mehr Informationen, als der Mitarbeiter aufnehmen vermag

Schritt 3 – ARBEITSPROBE

- Lassen Sie den MA die Tätigkeit ausführen – kontrollieren Sie Fehler
- Lassen Sie den MA die **Wichtigen Schritte** nennen, während er die Tätigkeit wiederholt
- Lassen Sie den MA die **Schlüsselpunkte** nennen, während er die Tätigkeit wiederholt
- Lassen Sie den MA die Gründe für die **Schlüsselpunkte** erklären, während er die Tätigkeit wiederholt
- Vergewissern Sie sich, dass der MA die Tätigkeit versteht. Fahren Sie fort, bis Sie wissen, dass er verstanden hat

Schritt 4 – NACHBEREITEN

- Überprüfen Sie dem MA Verantwortlich für die Tätigkeit
- Nennen Sie einen Ansprechpartner im Betrieb
- Überprüfen Sie den MA regelmäßig
- Ermöglichen Sie den MA, Fragen zu stellen
- Stellen Sie dies zusätzliche Coaching ein und schließen Sie die Nachbereitung ab

HAT DER MITARBEITER NICHT GELERNT, HAT DER ANLEITER NICHT GELERNT

Beim Unterweisen dient die Tätigkeitsanalyse als Leitfaden.

da sie finden, dass die Anlage nicht richtig eingestellt worden ist. Man hört sie manchmal sagen, dass Kollegen der vorherigen Schicht "Mist gebaut" hätten. Solche Unterschiede führen zu unnötigen Diskussionen. Wichtiger wäre es, die unterschiedlichen Vorgehensweisen gemeinsam anzuschauen, um bei jeder Vorgehensweise über deren Vor- und Nachteile nachzudenken und dann im Team einen "gemeinsamen Standard" zu bestimmen.

In all diesen Situationen wäre es gut, wenn wir die Variationen in der Arbeitsweise zwischen Kollegen, vor allem für kritische Punkte, angleichen könnten, so dass alle nach dem gleichen Muster vorgehen.

Dieses bedeutet ja nicht unbedingt, dass bis ins kleinste Detail alles gleich gemacht werden soll: Linkshänder machen oft Bewegungen anders als Rechtshänder, größere Menschen führen oft andere Bewegungen aus als kleinere Kollegen. Jede Person wird eigene Kniffe entwickeln und das kann prima sein.

Trotzdem gibt es Dinge, die wir unbedingt gleich ausführen sollten, da diese Punkte kritisch sind. Bei TWI Job Instruction nennen wir diese "Schlüsselpunkte". Und genau

für diese gilt es, zu erklären in welcher Art und Weise die Tätigkeit genau ausgeführt werden soll.

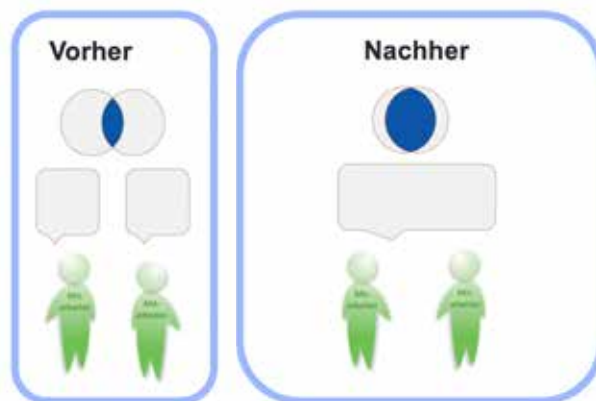
Diese "Wie"-Punkte sind...
 ...für die Ausführbarkeit der Arbeit entscheidend oder
 ...für die Arbeitssicherheit kritisch oder
 ...Dinge, welche die Arbeit vereinfachen: ein Trick, ein Kniff oder ein spezifisches Timing.

Für erfahrene Mitarbeiter ist es eine Kunst, diese Schlüsselpunkte in der Tätigkeit zu finden und sie mit Kollegen abzustimmen, damit diese kritischen Faktoren von allen Kollegen in der bestmöglichen Art und Weise ausgeführt werden können. Das kann auch bedeuten, dass selbst erfahrene Kollegen ihre Arbeit dann wieder "neu einüben" sollten, wenn wesentliche neue Erkenntnisse gefunden werden, die so relevant oder kritisch sind, dass sie von allen Kollegen so gemacht werden sollten. Dies kann zum Beispiel eine spezifische Reihenfolge bei der Arbeit sein oder Kniffe, die bisher noch nie unter Kollegen ausgetauscht worden sind.

Die festgelegte Vorgehensweise wird dann gemeinsam in einer Tätigkeitsanalyse festgelegt. Es ist wichtig, dass Tätigkeitsanalysen gemeinsam mit mehreren erfahrenen Mitarbeitern erstellt werden. Auch hilft



Auch beim Überprüfen wird die Tätigkeitsanalyse verwendet.



Bei der Ausführung von Tätigkeiten sollte die Schnittmenge bei der Art und Weise, wie die Arbeit getan wird, zwischen Kollegen so groß wie möglich sein.

es, wenn "Neulinge" dabei sind. Weniger erfahrene Mitarbeiter sehen manchmal Dinge, die erfahrene Mitarbeiter nicht mehr sehen. Tätigkeitsanalysen sollten immer vor Ort am Arbeitsplatz erstellt werden, da es nur dort möglich ist, die wirkliche Arbeit anzuschauen, Unterschiede festzustellen und Schlüsselpunkte zu finden.

Sobald die Unterschiede geklärt sind und eine gemeinsame Vorgehensweise in der Tätigkeitsanalyse vereinbart wurde, können wir alle bisherigen Kollegen darin unterweisen. Bedeutet das, dass wir dann immer alle Mitarbeiter neu unterweisen müssen? Die Antwort hängt von einigen Kriterien ab:

Ein Teamleiter sollte erst einmal überprüfen, inwiefern es in der Praxis einen Unterschied in der Vorgehensweise gibt. Er kann hierzu den Mitarbeiter beobachten und feststellen ob dieser seine Arbeit nach den Vorgaben der Tätigkeitsanalyse macht. Zusätzlich kann er nachfragen, welche wichtigen Schritte und Schlüsselpunkte er beachtet. Sollte der Teamleiter gravierende Abweichungen entdecken, dann ist es sinnvoll, gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu überlegen was es braucht, um diese Lücke zu schließen. Wenn es aber keine Abweichungen gibt, dann kann auf eine Unterweisung verzichtet werden. Es genügt dann, dem Mitarbeiter zu sagen, dass

er genau richtig nach vorgegebener Vorgehensweise arbeitet. Bei Abweichungen ist zu unterscheiden:

- Wenn die Abweichung nur ein bestimmtes Wissen oder eine Kleinigkeit betrifft, dann kann der Teamleiter dies dem Mitarbeiter erklären und ihn bitten, das zu verändern. Wenn es damit gelingt, die neue Vorgehensweise einzuhalten, dann muss ja nicht von Anfang an unterwiesen werden. Dennoch sollte der Teamleiter immer mal wieder überprüfen, ob die vereinbarte Vorgehensweise eingehalten wird. Wir kennen es ja alle selbst, dass wir Menschen die Neigung haben, bei der Umsetzung von neuen Dingen immer wieder in ein altes Muster zurückzufallen. Deswegen ist es wichtig, dass alle am Ball bleiben, um die stabile Vorgehensweise zu sichern.
- Es kann jedoch sein, dass die Arbeitsweise einer Person ganz anders ist: Es gibt mehrere Unterschiede bei den Handgriffen, die ganze Reihenfolge läuft anders ab... oder ähnliches. In solchen Situationen ist es notwendig, Mitarbeiter neu zu unterweisen mittels der vier Schritte von TWI Job Instruction und anhand des erstellten Tätigkeitsanalyse-Blattes (TAB genannt).

Nach einer Unterweisung ist immer eine Nachbereitung notwendig, die folgende Fragen überprüft:

- Wird die Arbeit auch nach einem bestimmten Zeitraum noch in der vereinbarten Vorgehensweise ausgeführt?
- Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter verstanden, welche Vorteile die neue Vorgehensweise hat.
- Lernen wir jetzt auch neue Mitarbeiter auf dieselbe Art und Weise an?
- Gibt es noch Fragen von Seiten der Mitarbeiter oder Ideen wie man es noch besser machen könnte?

Betrachten wir vor Ort immer wieder in der oben beschriebenen Art die Dinge, werden wir mit der Zeit immer stabiler arbeiten und dadurch zu besseren Ergebnissen kommen. Außerdem werden wir Wissens- und Erfahrungslücken aufdecken und beheben, weil es jetzt einen Weg gibt, um die unterschiedlichen Erfahrungen der beteiligten Menschen festzuhalten und mit anderen zu teilen. ■

Die Autorin

Carla Latijnhouwers

Geschäftsführerin

TWI Institut Deutschland

carla.latijnhouwers@twi-institut.com

