

Training Within Industry – Job Relation

Die Leistung hängt von der Beziehung zu den Mitarbeitern ab

In Yokoten 06/2014 haben wir zum Thema "Training Within Industry" (TWI) die Job Instruction Methode vorgestellt, die eine schrittweise Sicherung von Arbeitsprozessen ermöglicht, wobei die Organisation zugleich an Stabilität gewinnt. In den folgenden Yokoten-Ausgaben möchten wir Ihnen Job Relations vorstellen und erläutern, wieso diese Vorgehensweise für Unternehmen interessant ist und warum Sie diese zum Bestandteil Ihres Unternehmens machen sollten.

von Carla Latijnhouwers und Gerard Berendsen

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. Bei der Methode Job Instruction erlernt der Supervisor, wie er seine Mitarbeiter so unterweist, dass sie in der Lage sind, ihre Arbeit korrekt, arbeitssicher und gewissenhaft auszuführen. Viele Unternehmen setzen "nur" Job Instruction als Teil von TWI ein, um eine stabile Basis für Unterweisungen zu schaffen. So entsteht ein standardisiertes Umfeld und die Führungskräfte werden gestärkt in ihrer täglichen Arbeit: Schulungen werden regelmäßig umgesetzt, Standards werden verfolgt oder angepasst – so machen die Mitarbeiter weniger Fehler und Verluste können reduziert werden.

TWI ist mehr als Standardisierung

Der TWI-Gedanke sagt, dass jede Führungskraft bestimmte Fähigkeiten haben sollte. Ein Supervisor benötigt, unabhängig von seiner spezifischen Funktion und seinem Fachwissen, drei Fähigkeiten:

- Führungskompetenz

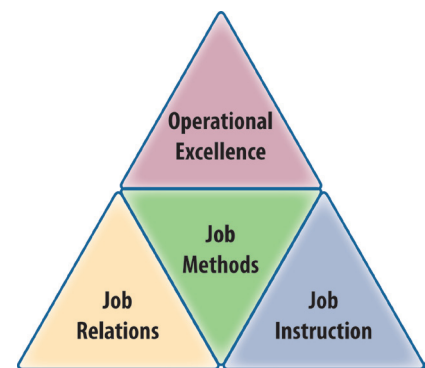
- Fähigkeit, Mitarbeiter zu unterweisen
- Fähigkeit, Verfahren zu verbessern.

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).

Theoretisch betrachtet sind die Programme Job Relations und Job Instruction die Basisprogramme: Bevor ich etwas verändere (optimiere), brauche ich Stabilität (Visualisierung s. Abb. oben). Job Relations und Job Instruction bringen Stabilität. Sie sollten als Erstes eingeführt werden, bevor Verfahren optimiert werden (Job Methods).

Führt man Job Instruction ein, dann bleiben verbesserte Arbeitsweisen "besser hängen", da sie gut unterwiesen werden. Führe ich Job Relations ein, dann steigen Verbesserungsergebnisse, weil



Job Relations und Job Instruction als stabilisierende Basis für Job Methods. Ziel ist Operational Excellence.

Mitarbeiter gut einbezogen werden. Wenn beide Programme (Job Instruction und Job Relations) funktionieren, dann macht es Sinn, Verfahren zu optimieren. Dies geschieht mittels kleiner Verfahrensverbesserungen bei der Arbeit (Kaizen) und auch durch größere Verbesserungsinitiativen, die mit dem Werkzeugkasten von Lean, TPM, Six Sigma usw. erzielt werden (hier auch Operational Excellence genannt).

Um Stabilität zu erzielen, benötigt ein Unternehmen eine stabile Mannschaft. Es braucht Mitarbeiter, die Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und als Mitglied eines Teams agieren, um gemeinsam die beste Leistung zu erbringen und so eine höhere persönliche Arbeitszufriedenheit erreichen. Der Schlüssel zu einer stabilen Mannschaft liegt in der Führung. Peter Drucker beschreibt es in seinem

Buch "Management" (1973) so: „Keine Organisation kann gut funktionieren, wenn die Führungsebene nicht funktioniert“.

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter gut führen, mit ihnen kommunizieren, sie einbeziehen und so Teams entwickeln, können sie Verantwortlichkeiten delegieren. In Unternehmen, welche die Supervisoren befähigen, ihre Mitarbeiter gut zu unterweisen, kann eine Verbesserung der Leistung beobachtet werden. Auch die inhaltliche Arbeit eines Supervisors verändert sich. Er wird vom "Feuerlöscher" eher zum Coach, der seine Mannschaft dabei unterstützt, ständig die optimale Leistung zu bringen.

In der Praxis haben viele Unternehmen ein klares Problem damit, Mitarbeiter anzulernen und Standards zu definieren. Deshalb wird bei der Einführung von TWI oft mit Job Instruction angefangen. Dies ist ein guter Weg, der einem Unternehmen eine gute stabile Basis für die nachfolgenden Schritte bieten kann. Oft kommt dann die Frage auf: Wieso soll man dann noch Job Relations machen? Die Antwort ist: Das muss man ja gar nicht. Man sollte sich überlegen, für welches Problem Job Relations eine Lösung ist.

TWI: Wann mit Job Relations beginnen?

Die Definition von Führung innerhalb TWI sagt Folgendes: Gute Führung bedeutet, dass der Mitarbeiter macht, was du willst, wie du es willst und in dem Moment, wann du es willst, WEIL DER MITARBEITER ES WILL.

Dass eine gute Unterweisung dazu ganz viel beiträgt dürfte klar sein. Bei Job Relations erlernen die direkten Führungskräfte jedoch noch mehr, nämlich: Motivationsprobleme zu lösen. Dies geschieht nicht durch ein neues Assessmentsystem, um Mitarbeiter einzuteilen und anhand vorgeschriebener Regeln zu behandeln, sondern

eher durch den Fokus darauf, die Mitarbeiter als Individuen kennenzulernen. Man soll die Mitarbeiter als Persönlichkeit behandeln. Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskräfte sich bemühen, ihre Mitarbeiter so gut zu kennen und zu führen, dass sie wissen, was diese brauchen. Patentlösungen gibt es dabei nicht.

Die Führungskraft kann sich also üben in der Fähigkeit, "Probleme der Mitarbeiter besser zu verstehen und so selbstständig auf Lösungsansätze zu kommen, die Probleme rechtzeitig lösen oder sogar verhindern können." Um das zu erreichen, soll die Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern eine starke, gerade Linie sein. Man hat immer eine Beziehung mit seinen Mitarbeitern, manchmal eine gute und manchmal eine weniger gute. Wer eine gute Beziehung mit seinen Mitarbeitern pflegt, wird erleben, dass seitens der Mitarbeiter diese Beziehung gestärkt wird mittels Vertrauen und Verantwortlichkeit. So werden die Mitarbeiter gute Leistungen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Produktion, gute Qualität, Kosteneinsparung etc. bringen.

Mittels Job Relations wird den Führungskräften also beigebracht, wie sie eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen und erhalten können und was

sie tun können, falls Probleme auftreten. Beim Einführen von Job Instruction ist es möglich, dass "Mitarbeiter-Probleme" hochkommen, zum Beispiel:

- Bedingungen für Schulungen (meistens Zeit) werden nicht geschaffen.
- Angst davor, "alte Hasen" zu unterweisen.
- Führungskräfte fühlen sich überfordert, ihre Mitarbeiter zu lenken.

Man hört Supervisoren sagen: „Die beste Art zu Lernen ist durch Fehler“, „Ich habe es ihm gesagt, aber er hört nicht zu“, „Unsere Mitarbeiter sind die Mitarbeiter, die es nie lernen werden“, „Man kann ihn nicht ändern, er ist so“ oder „Ich kann nichts dafür, dass meine Mitarbeiter es nicht richtig machen“. Wenn solche Signale innerhalb des Unternehmens sichtbar werden, kann Job Relations dabei helfen, die Supervisoren zu befähigen, mit diesen Problemen umzugehen. Auch wenn vorhersehbar ist, dass solche Probleme während der Einführung von Job Instruction auftreten werden, kann dies ein Grund für Unternehmen sein, Job Relations zu machen.

Wie Sie Job Relations einführen, lesen Sie in der nächsten Yokoten-Ausgabe. ■



Die Autoren

Carla Latijnhouwers berät seit 2001 Unternehmen bei der Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Ihr Fokus liegt darauf, einen allumfassenden Prozess kontinuierlicher und nachhaltiger Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Gemeinsam mit Gerard Berendsen gründete sie 2013 das TWI-Institut. Kontakt: carla.latijnhouwers@clc2.de.

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. Er ist Mitbegründer der TWI Institut Deutschland GmbH Kontakt: gerard.berendsen@twi-institut.com