

TWI kreativ nutzen

Mit Job Methods die Umsetzung von Ideen als Bestandteil der Arbeit etablieren

"Ich habe keine Ideen, ich bin nicht kreativ" – Diese Bemerkung hört man oft in Firmen. Ob das wirklich stimmt? Viele Menschen glauben, dass Ideen durch Kreativität entstehen und dass man mit dieser Gabe geboren wird. Oder, dass Ideen nur von Externen außerhalb des Arbeitsbereiches gefunden werden, dass man dafür studiert haben sollte. Oder dass schon alle Ideen umgesetzt worden sind und einfach kein Potenzial mehr da ist. Und natürlich erwarten viele Firmen, dass die besten Ideen die großen und innovativen sind. Dabei kommt es auch hier auf die kleinen Schritte an, die von allen Beteiligten getragen werden.

von Carla Latijnhouwers und Gerard Berendsen

Es gibt Unternehmen, in denen Mitarbeiter im Durchschnitt von 24 Ideen pro Jahr einbringen und davon 80% auch wirklich umgesetzt werden¹. Diese Unternehmen haben einen großen Wettbewerbsvorteil, da die Umsetzung der vielen kleinen Ideen zu einer verbesserten Vorgehensweise führt. Es sind dann nicht die Ideen an sich, sondern die Kultur des Umsetzens von kleinen Ideen, die einen Wettbewerbsvorteil bringen: Tagtäglich umgesetzte Ideen können nicht ständig von Wettbewerbern kopiert werden. Außerdem sind diese Ideen vielleicht auch nicht in anderen Unternehmen anwendbar. Große Projekte mit neuen technischen Anwendungen lassen sich eher kopieren – aber die Perfektion im Kleinen kann nur von den Anwendern vor Ort konkretisiert werden. Auch soll man den Effekt auf die Motivation der Mitarbeiter durch ihre umgesetzten Ideen nicht unterschätzen.

Motivation ist das Thema

Es ist bekannt, dass Zusatzprämien, Gehaltserhöhungen oder ähnliche Belohnungssysteme nicht wirklich funktionieren, um Menschen zu motivieren. Das Erleben von Autonomie, Anerkennung

und Vertrauen sowie häufiges Feedback auf geleistete Arbeit sind eher relevant. Dazu ist es wichtig, dass Mitarbeiter dafür mehr Verantwortung und Freiraum bekommen. Das Umsetzen von Ideen aller Mitarbeiter fördert Autonomie, Anerkennung und Vertrauen und erhöht so deren Motivation. Neben den Ergebnissen, welche durch die Ideen entstehen, ist das Fördern von Motivation ein noch wichtiger Grund, warum viele Ideen von Mitarbeitern in einem Unternehmen umgesetzt werden sollten.

Job Methods unterstützt Ideen

TWI - Job Methods ist so strukturiert, dass Mitarbeiter viele kleine Ideen finden und umsetzen. So kann unterstützt werden, dass diese regelmäßigen kleinen Ideen entstehen und dass dabei Mitarbeiter ihr Potenzial an Kreativität entdecken.

In früheren Ausgaben von Yokoten haben wir bereits einiges über TWI (Training Within Industry) erklärt. Hier fassen wir nochmals kurz das Wichtigste zusammen.

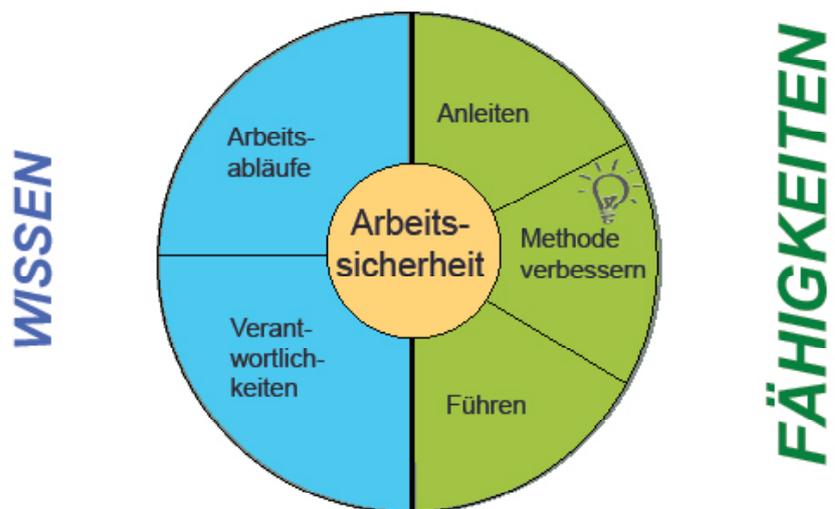


Abb. 1: Die fünf Kompetenzen einer Führungskraft.

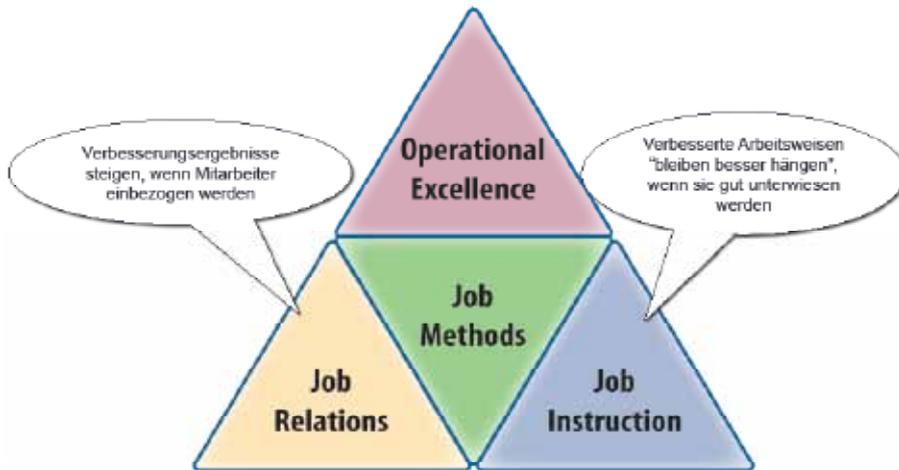


Abb. 2: Nur wenn gute Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bestehen und ein gut funktionierendes System von Standard Work existiert, ist es sinnvoll, die Arbeitsmethode zu verbessern.

in Führen, Unterweisen und Verfahren zur Verbesserung zu entwickeln. Diese drei Standardprogramme sind:

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

Dabei ist es wichtig, sicherzustellen dass Führungskräfte zuerst die Mitarbeiter gut führen und unterweisen, bevor sie die Prozesse mit den Mitarbeiter optimieren. Wenn die Menschen nicht eingebunden und auch nicht unterwiesen werden, dann macht es einfach keinen Sinn, die Verfahren zu optimieren. Die neu entwickelten Standards würden so nicht eingehalten. Damit wäre die Verbesserung nicht nachhaltig. Dieser Gedanke kommt in Abb. 2 zum Ausdruck.

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.

TWI besteht aus drei Programmteilen, die Führungskräften helfen, ihre Fähigkeiten

Anzeige



Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus. Außer vielleicht eine gute Idee.

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unerlässlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie helfen und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Wärmtafeln an



Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...







Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen
 Tel +49 9367/ 98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de | Shop www.magnetfolie.com

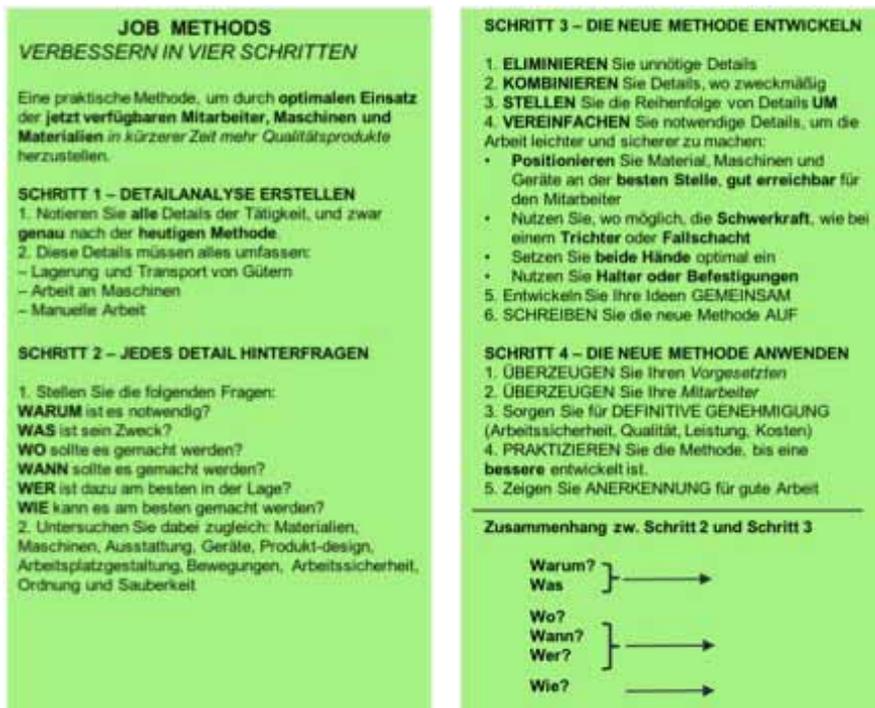


Abb. 3: Die Karten unterstützen die Anwendung der JM-Methode in der Praxis.

Wenn die Beziehungen zu den Mitarbeitern (Führung: Job Relations) und das Unterweisen der Mitarbeiter (Job Instruction) gut funktionieren, dann macht es auch Sinn, dabei die Vorgehensweise mit Job Methods zu konkretisieren.

Was ist Job Methods?

Job Methods ist definiert als eine praktische Methode, um durch optimalen Einsatz der aktuell verfügbaren Mitarbeiter, Maschinen und Materialien in kürzerer Zeit mehr Qualitätsprodukte herzustellen. Der Fokus der Methode liegt darin, dass kleinere Verbesserungen mit den vorhandenen Ressourcen erfolgen. Die Summe dieser kleineren Verbesserungen bringt die Ergebnisse. Die Zielgruppe, welche diese Fähigkeit lernen soll, sind die direkten Vorgesetzten; aber auch Mitarbeiter können die Methode einfach lernen. Es braucht keine besonderen Vorkenntnisse. Es ist also eine Fähigkeit, die bisherige Vorgehensweise zu verbessern. Zusammen mit Job Instruction und Job Relations wurde Job Methods in

Japan angewendet und bildete die Basis für Kaizen. Eine Zusammenfassung der Kernpunkte dieser Methode finden Sie wie bei Job Instruction und Job Relations auf einer Karte (s. Seite 8, Abb. 3). Mit dieser Anleitung ist es einfacher, die folgenden vier Schritte anzuwenden und zu trainieren.

Schritt 1:

Zuerst ist es wichtig, alle Details der Tätigkeit erfassen und wirklich zu beobachten. Die detaillierte Betrachtung vor Ort ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg. Wenn am Anfang alle Details genügend fokussiert werden, dann hilft dies bei den nächsten Schritten, um diese Details zu hinterfragen und so Ideen zu entwickeln.

Schritt 2:

Als zweites ist das Hinterfragen der Details wichtig. Beim Stellen der Fragen kommen erste Ideenansätze hoch, die zu der neuen Arbeitsmethode führen können. Durch das Einüben der Fragen (Warum-Was-Wo-Wann-Wie?) lernen Vorgesetzte,

dass sie nicht selbst alle Antworten haben müssen, aber Fragen stellen sollen.

So können Vorgesetzte lernen, sich selbst und ihre Mitarbeiter zu befähigen, Ideen zu finden. Alle möglichen Ideen werden aufgelistet – es ist ein Art von Brainstorming, die Ideen werden jetzt noch nicht bewertet. Den Unterschied liegt aber darin, dass der Brainstorm gelenkt wird: Die aufgelisteten Details aus Schritt 1 und die Fragen aus Schritt 2 sorgen dafür, dass der Fokus der Ideen auf der Tätigkeit liegt und so eine zielgerichtete Verbesserung entsteht.

Schritt 3:

Im dritten Schritt von Job Methods werden die in Schritt 2 entstanden Ideen zu einer konkreten neuen Arbeitsmethode entwickelt. Die Ideen aus Schritt 2 sind noch sehr allgemein. In Schritt 3 werden diese Ideen konkretisiert und überprüft und nach der Konkretisierung zu einer neuen Arbeitsmethode zusammengestellt.

Schritt 4:

In Schritt 4 liegt der Fokus auf der Umsetzung der Idee. Es geht darum, dass die neue Methode von anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten akzeptiert wird. Nach der Umsetzung erhalten die Personen, die daran beteiligt waren, eine Anerkennung. Nur so kann ein gutes Umfeld für Entwicklung von weiteren Ideen entstehen. In diesem Schritt ist auch die Verknüpfung mit dem Rest von TWI wieder sichtbar: Mitarbeiter werden anerkannt, aber auch angeleitet, die neue Vorgehensweise anzunehmen indem sie vorher informiert werden (eine der Säulen von Job Relations), und sie lernen die neue Vorgehensweise (Job Instruction).

Um Vorgesetzte (z. B. Teamleiter, Vorarbeiter, usw.) in Job Methods zu befähigen, lernen sie mit einfachen Mitteln



Abb. 4: In der praktischen Anwendung der "Vier-Schritte-Karte" liegt der Fokus auf obigen Punkten.

(deswegen jetzt verfügbaren Mitarbeiter, Maschinen und Materialien), Ideen umzusetzen. Die Methode trägt dazu bei, dass auch ohne große Ressourcen Ideen entwickelt werden.

In einem metallverarbeitenden Unternehmen musste jede Woche ein Filter für Metall-Feinstaub gewechselt werden. Diese Aufgabe war nicht beliebt und deswegen war den Behälter oft überfüllt. Nach Analyse der Details wurden viele Laufwege (für Hubwagen, Wasser, Abtransport und Neubeschaffung) sichtbar: durch kleine Maßnahmen wie Organisation der Behälter, verbesserte Funktion der Mengen-Anzeige, Umstellung der Arbeitsreihenfolge und Mitarbeit von Kollegen konnte die Arbeitszeit für diese Aufgabe von 2,5 Stunden auf 30 Minuten verringert

werden. Die Nebeneffekte waren aber noch viel größer: Die Arbeit war jetzt so organisiert, dass sie von allen gerne gemacht wurde (da natürlich auch eine Unterweisung der Arbeit mit Job Instruction gemacht wurde), die Gesundheitsrisiken wurden minimiert (da die Behälter jetzt besser verschlossen sind). Die Idee wurde mit geringen Kosten umgesetzt. Am Anfang der Ideenfindung sollte eine Rohrleitung für die Wasserzufuhr konstruiert werden. Diese Aufgabe erschien zeit- und kostenaufwändig. Bei der Umsetzung wurde jedoch das Regenwasser in einem Behälter aufgefangen und somit konnte die Idee ohne hohe Kosten und innerhalb eine Woche umgesetzt werden.

Solche Ideen entstehen sofort während das Erlernens von Job Methods und sie werden während dieser Woche auch

konkretisiert und in die neue Arbeitsmethode integriert. So machen zum Beispiel 10 Teilnehmer einen Verbesserungsvorschlag und diese 10 Ideen werden sofort umgesetzt. Die Qualität der Ideen steigt, da die neue Arbeitsweise konkretisiert worden ist. Auf diese Weise können die Ideen schnell und konkret umgesetzt werden.

Fazit

Wenn man Job Methods anwendet, werden Impulse gesetzt, um Ideen von Mitarbeiter zu entwickeln. Einerseits führt dies zu konkreten Ergebnissen. Andererseits führt Job Methods dazu, Vorgesetzte zu befähigen. Sie lernen, wie sie ihre Mitarbeiter dazu bewegen, immer wieder Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Wichtig dabei ist es, als Führungskraft die Ideen ernst zu nehmen. Nicht durch finanzielle Belohnung, aber

Thema	Vorher	Nachher
Flächenbedarf am Arbeitsplatz	185,9 m ²	56,6 m ²
Lieferzeit	3 Wochen	2 Wochen
Produktivität	6,0 Stück pro Woche	6,6 Stück pro Woche
Mitarbeiterzahl	2 Mitarbeiter	1 Mitarbeiter
Zykluszeit	24 Sekunden	12 Sekunden
Produktivität	1034 Stück/Schicht	1381 Stück/Schicht

Abb. 5: Beispiel für Ergebnisse, die bei der Anwendung von Job Methods erzielt wurden.

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



durch Anerkennung des Ideengebers (mittels der Umsetzung der Ideen und Lob). Der Vorgesetzte kann dem Ideengeber dabei helfen, gute Ideen zu entwickeln, da er mittels der JM-Methode eine "Fragenstell-Routine" entwickelt hat. Mit dieser Routine kann der Vorgesetzte Mitarbeiter coachen, um zu neuen oder bessere Ideen zu kommen. ■