

# Training Within Industry – Job Relations

## Bei der Einführung den Fokus richtig setzen

In der vorigen Yokoten-Ausgabe haben wir erläutert, warum es sinnvoll ist, dass Unternehmen TWI und speziell das Instrument Job Relations nutzen. Hier geben wir Ihnen nun praktische Tipps an die Hand, was Sie im Vorfeld tun sollten und wie Sie Job Relations richtig einführen, um nachhaltig den Erfolg zu sichern.

von Carla Latijnhouwers und Gerard Berendsen

Bevor man mit Job Relations beginnt ist es wichtig, zuerst das Problem gut darzustellen. Oft liegen Themen, bei denen der Schuh drückt, im "vertraulichen Bereich" und es fällt den Mitarbeitern schwer, Probleme transparent zu machen. Es ist hilfreich zu wissen, wie oft die Supervisoren "Mitarbeiterprobleme" haben.

Eine Kennzahl für Mitarbeiterprobleme könnte zum Beispiel die "Anzahl der Abmahnungen in der Organisation" sein. Doch damit würden wir nur die eskalierten Probleme als Mitarbeiterprobleme anerkennen.

Ein andere mögliche Kennzahl wäre die Mitarbeiterzufriedenheit, die per Umfrage erfasst wird. Diese sagt uns wohl, ob im Unternehmen Mitarbeiterprobleme auftreten. Und sie sagt auch einiges aus über die Art der Probleme. Leider werden solche Umfragen oft nur einmal pro Jahr durchgeführt. Damit ist die Messung nur eine Momentaufnahme. Diese Kennzahl kann also nicht als direktes Feedback im Shopfloor Management genutzt werden.

Unternehmen sollten in der Lage sein, zu verstehen, dass auch Mitarbeiterzufriedenheit kontinuierlich gemessen werden sollte und dass man diese ständig im

Fokus haben sollte. Erst dann fangen Unternehmen an, sich Gedanken darüber zu machen, wie diese Kennzahl ermittelt werden kann. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt für die Entwicklung von Supervisoren und zur Messung der Ergebnisse ihrer Arbeit. Manche Unternehmen beginnen damit, Stimmungsbarometer im Team an der Shopfloortafel zu entwickeln, andere bringen eine Software zum Einsatz, mit deren Hilfe die Mitarbeiter anonym beim "ausstempeln" ihren Tag bewerten. Hier ist Kreativität gefragt.

### Miss es oder vergiss es

Wichtig ist, dass regelmäßig gemessen wird. Nur dann wird die Messung zum Hilfsmittel, um frühzeitig Probleme zu bemerken. Werden Probleme frühzeitig erkannt, dann lassen sie sich meistens noch mit leichteren Maßnahmen lösen. Während der Schulung zum Thema Job Relations wird den Teilnehmern eingeprägt, dass sie sich vor der Analyse eines Problems immer folgendes fragen sollten:

- Wie ist dieses Problem in Erscheinung getreten?
- Habe ich es kommen sehen?
- Habe ich einen Hinweis erhalten?
- Kam es zur mir oder bin ich "reingestolpert"?

Ein Supervisor erzielt Ergebnisse durch seine Mitarbeiter

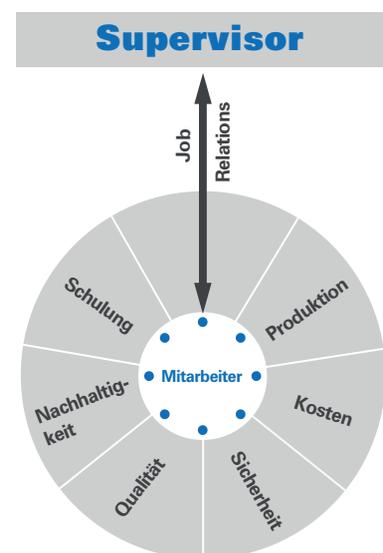


Abb. 1: Die Leistung hängt von der Beziehung zu den Mitarbeitern ab.

Der Gedanke hinter diesen Fragen ist, dass es gelingen soll, die Fähigkeit zu entwickeln, Probleme rechtzeitig zu erkennen. So ist es möglich, leichter und schneller darauf zu reagieren. Ab dem Moment, wo ein Mitarbeiter schon beim "Personaler" sitzt, ist es oft zu spät um das Problem kurzfristig zu lösen. Und es kostet allen Beteiligten viel mehr Energie, damit umzugehen und motiviert zu sein.

Deswegen ist es sinnvoll, "Probleme" zu kategorisieren in die oben genannten vier



Foto: skeeze/pixabay.com

Abb. 2: Nur wenn im Team das Zusammenspiel stimmt, lassen sich Erfolge erzielen.

Arten, wann und wie die Probleme auftreten, um so die Entwicklung von guter Führung zu verfolgen. Es wird deutlich, dass bei der regelmäßigen Anwendung von Job Relations, die Probleme eher sichtbar werden. So wird sich die Zusammensetzung von Problemen während der Einführung von Job Relations verändern.

### Job Relations – die Schulung

Wie jede Standardschulung von TWI wird auch Job Relations in fünf mal zwei Stunden Theorie erlernt. Dabei stehen Übung und Wiederholung im Zentrum. Anhand von Fallbeispielen wird die gelbe Job Relations Karte (Abb. 4) angewandt und somit die KATA (Routine) erklärt, wie man ein "Mitarbeiterproblem" bewertet und damit umgeht. Alle Teilnehmer der Schulung sind aufgefordert, einen Fall (anonym) mitzubringen und anhand der Methode der strukturierten Problemanalyse das eigene Problem faktisch darzustellen, sowie Lösungswege vorzuschlagen und zu bewerten.

Der Trainer der Schulung ist in dem Moment der Coach, und er führt den Supervisor durch die Methode. Der Rest der Gruppe hört zu, übt die Methode, aber darf dem Teilnehmer auch Fragen stellen und Lösungsansätze vorschlagen. Die

Person soll selbst entscheiden, was sie damit macht. Manchmal (wenn es ein schon gelöster Fall war) erklärt sie, was gemacht wurde.

Am Ende der Behandlung des Falles wird überlegt, wie dieses Problem verhindert werden könnte. Dabei stehen die vier Säulen der guten Beziehungen im Mittelpunkt:

1. Lassen Sie alle Bediener wissen, wie er/sie vorankommt.
2. Erkennen Sie gute Leistung an.
3. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter im voraus über Veränderungen, die sie betreffen.
4. Nutzen Sie die Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Da die Supervisoren in der Schulung ihre Probleme untereinander austauschen und sich gegenseitig helfen, die Methode anzuwenden, ist der Grundstein für eine kollegiale Intervention gelegt. Auch wird oft sichtbar, welche Säule von guten Beziehungen das präventive Mittel sein kann, um das Auftreten von Problemen zu verhindern.

Oft haben Mitglieder der Führungsebene die Job Relation Methode bereits gelernt und sich zu eigen gemacht, damit sie für ihre Mitarbeiter als Coach auftreten können. Sie sind in der Lage, bei Bedarf einen fokussierten Plan zu entwickeln, um diese schwächere Säule pro-aktiv zu verstärken.

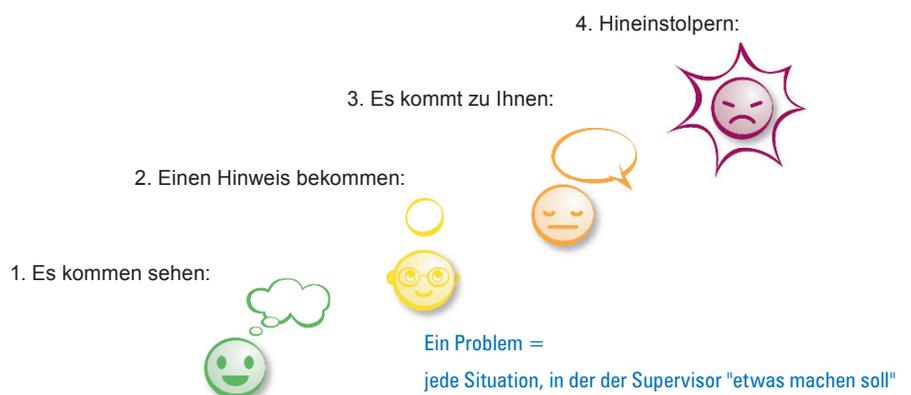


Abb. 3: Problemanalyse: Wie ist das Problem in Erscheinung getreten?

## JOB RELATIONS

*EIN SUPERVISOR ERZIELT ERGEBNISSE  
DURCH SEINE MITARBEITER*

### GRUNDREGELN FÜR GUTE BEZIEHUNGEN

#### **Geben Sie jedem Mitarbeiter Feedback, wie er seine Sache macht**

Überlegen Sie sich, was Sie von der Person erwarten.  
Zeigen Sie Möglichkeiten zur Verbesserung auf.

#### **Erkennen Sie gute Leistungen an**

Achten Sie auf besondere oder ungewöhnliche Leistungen.  
Geben Sie Feedback, solange das Eisen noch heiß ist.

#### **Informieren Sie Mitarbeiter im Voraus über Veränderungen, die sie betreffen**

Erläutern Sie, wenn möglich, die Gründe.  
Arbeiten Sie gemeinsam daran, dass Veränderungen akzeptiert werden.

#### **Nutzen Sie das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters**

Suchen Sie nach Fähigkeiten, die bisher noch brach liegen.  
Hindern Sie niemanden daran, sich weiter zu entwickeln.

MITARBEITER MÜSSEN ALS  
INDIVIDUEN BEHANDELT WERDEN



www. TWI-Institute.org

## BEHANDLUNG EINES PROBLEMS

*DAS ZIEL BESTIMMEN*

### SCHRITT 1 – FAKTEN SAMMELN

Überdenken Sie die Vorgeschichte.  
Stellen Sie fest, welche Regeln und Gewohnheiten gelten.  
Sprechen Sie mit den Beteiligten.  
Informieren Sie sich über Meinungen und Gefühle.  
*Vergewissern Sie sich, dass Sie die ganze Geschichte kennen.*

### SCHRITT 2 – ABWÄGEN UND ENTSCHEIDEN

Fügen Sie die Fakten zusammen.  
Berücksichtigen Sie die Auswirkung der Fakten aufeinander.  
Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?  
Prüfen Sie die Bestimmungen und Praktiken.  
Überdenken Sie die Auswirkungen auf das Ziel, das Individuum, die Gruppe und die Produktion.  
*Ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse.*

### SCHRITT 3 – MASSNAHMEN ERGREIFEN

Handeln Sie dieses Problem selbst ab?  
Brauchen Sie dabei Hilfe?  
Sollten Sie das Problem Ihrem Supervisor melden?  
Achten Sie auf das Timing Ihres Handelns.  
*Reichen Sie den Schwarzen Peter nicht weiter.*

### SCHRITT 4 – ERGEBNISSE PRÜFEN

Wie schnell wollen Sie die Ergebnisse kontrollieren?  
Wie häufig müssen Sie kontrollieren?  
Achten Sie auf Veränderungen hinsichtlich Resultat, Einstellungen und Beziehungen.  
*Hat Ihr Auftreten dem Betrieb geholfen?*

## HABEN SIE IHR ZIEL ERREICHT?

Abb. 4: Karten mit den wichtigsten Punkten helfen der Führungskraft beim Anwenden von Job Relations.

Nach der Schulung haben Supervisoren ein konkretes Werkzeug an der Hand, das sie anwenden können, wenn Probleme auftreten. Jetzt wird es wichtig, dieses

Ritual in der tagtäglichen Arbeit zu verfestigen: Wann werden wir die Karte anwenden?

Wenn wir bei der Frühbesprechung Mitarbeiterprobleme erkennen, dann könnte als Aktion notiert werden: „Gelbe Karte erstellen“. Hierzu ist die regelmäßige Messung der Mitarbeiterzufriedenheit eine große Hilfe. Besonders wenn diese nicht anonym erfolgt und direkt vor Ort sichtbar ist. Es gibt jetzt einen konkreten Anlass, um regelmäßig die Führungsfähigkeit von Job Relations zu üben. Dadurch werden Supervisoren immer sicherer in ihren Aufgaben. Und sie werden dabei unterstützt, Veränderungen in dem Unternehmen (wie die Einführung von Job Instruction aber auch andere organisatorische Veränderungen) durchzuführen. ■

## 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](mailto: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](mailto:gerard.berendsen@twi-institut.com)

