

Standards vs. Individualität

Wie es gelingt, hilfreiche Standards zu etablieren

von Carla Latijnhouwers

Im Rahmen von Lean Management mit seinen Tools und beim Einsatz der TWI-Methoden kommt das Thema Standardisierung häufig vor. Generell versteht man unter Standardisierung die Vereinheitlichung von Produkten, Verfahren oder Arbeitsprozessen. Training Within Industry (TWI) ist hilfreich, wenn es darum geht, Standards im Arbeitsleben zu etablieren. Gleichzeitig muss immer darauf geachtet werden, dass Standards immer wieder angepasst werden, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern.

Standards unterstützen uns im Leben in vielfältiger Art und Weise: Zum Beispiel im Straßenverkehr helfen sie, Unfälle zu vermeiden – und das klappt recht gut. Schwieriger wird es beispielsweise, wenn wir ins Ausland reisen und feststellen, dass der Stecker von mitgeführten Elektrogeräten dort nicht in die Steckdose passt. Ärgerlich ist auch, dass viele elektronische Geräte wie Kameras, Mobiltelefone, Tablets etc. unterschiedliche Anschlüsse für die Stecker haben – so müssen wir oft suchen, um das richtige Kabel zu finden. Und es ist Verschwendung, dass beim Kauf eines neuen Gerätes meist das alte Kabel nicht mehr passt. Hier gibt es wie in anderen Bereichen des Alltags noch viel Verbesserungspotenzial.

Unser Leben ist geprägt durch Standards und oft erkennen wir deren Zweck erst dann, wenn sie nicht vorhanden sind.

Standards bei der Arbeit

So ist es auch im Arbeitsleben. Unsere Prozesse laufen nach einem bestimmten Muster ab, damit wir eine stabile Dienstleistung oder ein qualitativ einwandfreies Produkt an unsere Kunden liefern können. Fehlen diese Standards, dann kann dies zu Schwierigkeiten bei Qualität oder Leistung führen. Diese Schwierigkeiten werden sichtbar in Abweichungen im Endprodukt, aber sie sind auch sichtbar im Prozess selbst: Nacharbeit ist notwendig oder Fehler müssen korrigiert werden und somit steigen die internen Kosten.

Standard als Hindernis

Andererseits können Standardverfahren an sich auch zu Problemen führen. Wenn das Befolgen von Standards die Arbeitsprozesse behindert oder wenn es uns dadurch unmöglich wird, bestimmte Kundenwünsche zu erfüllen. Haben Sie das schon einmal erlebt: Sie telefonieren mit einem ihrer Dienstleister, um als Kunde ein Problem gelöst zu bekommen, doch Ihnen wird nicht geholfen, weil Ihr Problem nicht in das Standard-Ablaufverfahren passt? Auch wenn der Mitarbeiter am anderen Ende der Leitung ihnen gerne helfen möchte – diese Person kann Ihnen nicht helfen, da ihr "System" nur bestimmte nächste Prozessschritte einleiten kann und somit hängen Sie in einer Schleife. In

solchen Fällen werden Standards an sich zum Hindernis. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung: Wie sorgt man dafür, dass Standardisierung den Menschen bei der Arbeit hilft und ihnen nicht im Weg steht? Oder können Standardisierung und Individualisierung einfach nicht miteinander in Einklang gebracht werden?

Prinzipien für Entwicklung von Standards

Die Entwicklung von Standards sollte von den Anwendern aus der Praxis vorgenommen werden: also von den Personen, die nachher auch nach Standard die Aufgabe oder Tätigkeit ausüben werden. Diese Menschen kennen die Arbeit in der Praxis nämlich am besten. Zudem ist es sinnvoll, wenn Erfahrungen und Wissen spezifisch mit Blick auf Arbeitssicherheit und Qualität mit einfließen. Die Experten aus diesem Bereich sollten deswegen ebenfalls eingebunden werden, da sie das Wissen von allen erweitern können oder eine sogenannte "Betriebsblindheit" aufdecken können.

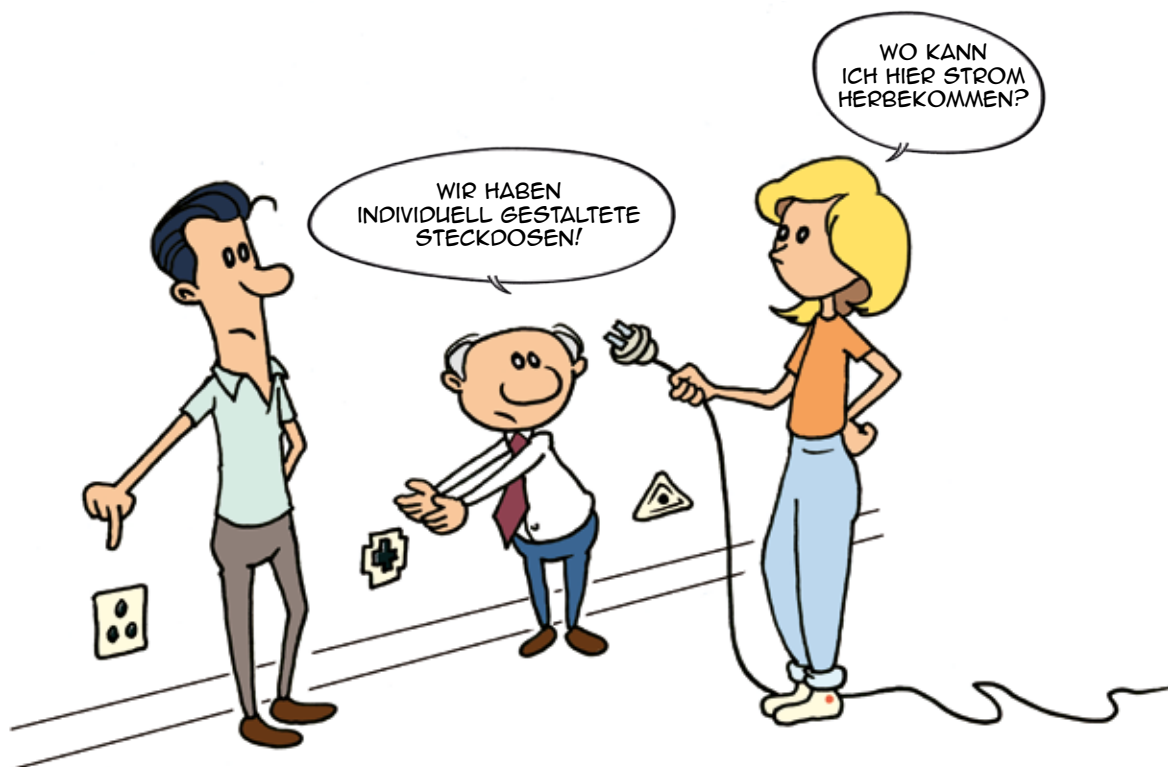
Gemeinsame Standards entwickeln

Es ist außerdem möglich, dass es bisher keinen gemeinsamen festgelegten Standard gab und dass jede Person ihre individuelle Vorgehensweise selbst entwickelt hat – die bei allen auf deren eigene Weise zu einem Ergebnis geführt hat. In dieser Situation ist es gar nicht so einfach, einen gemeinsamen Standard zu definieren und die Arbeitsweise zu vereinheitlichen. Jeder Mensch hat nämlich seine eigenen Vorlieben und Angewohnheiten und es kostet viel Kraft, sich diese wieder abzugewöhnen. Deswegen ist es wichtig, den Sinn und die Notwendigkeit eines gemeinsamen Standards gut zu vermitteln. Wenn es zum Beispiel durch unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterschiedlichen Qualitätsergebnissen oder Arbeitssicherheitsergebnissen oder zu Unterschieden bei Geschwindigkeit oder Kosten kommt, dann ist es sinnvoll, gemeinsam die bestmögliche Vorgehensweise herauszufinden und festzulegen und diese dann bestehenden und neuen Kollegen vor Ort beizubringen.

Wichtig ist auch, dass allen bekannt ist, wie man die bisherige bessere Vorgehensweise noch verändern kann, falls diese nicht mehr ihren Zweck erfüllt oder falls jemand eine noch bessere Vorgehensweise gefunden hat. Nur wenn Standards immer wieder angepasst werden bleiben sie hilfreich und werden nicht zum Hindernis. Diese Vorgehensweise erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und sorgt dafür, dass sich alle an den Standard halten.

Klingt gut in der Theorie – aber wie schafft man das in der Praxis?

Betrachtet man die Situation vor Ort am Arbeitsplatz, kann man oft Abweichungen beobachten: Bei Personalwechsel werden plötzlich Einstellungen und Arbeitsplatz-einrichtung umgeändert, da die Menschen sich nach ihrem persönlichen Standard einrichten. Hier kann man auch sehen, dass es Unregelmäßigkeiten im Prozess im Sinne von Qualität, Arbeitssicherheit oder bei den Arbeitsabläufen gibt, die dazu führen, dass Qualitätsfehler, Unfallrisiken oder



Standards sind nicht nur am Arbeitsplatz hilfreich – sie erleichtern auch unser Leben im Alltag.

unterschiedliche Arbeitsabläufe entstehen. Auch Kennzahlen lassen sich so definieren, dass es möglich ist, Problembereiche aufzudecken. Und schließlich haben die Mitarbeiter oft einen guten Blick dafür, wo es im Prozess zu Unregelmäßigkeiten kommt. Falls die Ursache des Problems mit Variationen und verschiedenen Vorgehensweisen zu tun hat, dann sollte dieses Thema in den Fokus rücken, um einen gemeinsamen Standard zu entwickeln. Ziel bei der Entwicklung eines Standards ist es, bisherige Probleme zu verringern und positive Ergebnisse zu erhalten.

Wenn der Bedarf für einen gemeinsamen Standard allen klar geworden ist, dann ist es an der Zeit, die bestmögliche Vorgehensweise zu bestimmen. Dazu sollten gemeinsam die bisherigen Vorgehensweisen beobachtet werden. Im Anschluss beurteilt das Team diese nach ihrer Wirkung auf Qualität und Arbeitssicherheit. Auch soll der optimale Ablauf im Sinne von Geschicklichkeit (Geschwindigkeit und Ergonomie) beurteilt werden. Die Beobachter können sich so auf einen gemeinsamen Standard festlegen und diesen dann an die verschiedenen anderen Kollegen vermitteln.

Wie vermittele ich den Standard?

Wenn wir uns sicher für einen Standard entschieden haben, können wir diesen so gestalten, dass er leicht zu befolgen ist. Mit anderen Worten: man kann den Standard so definieren, dass man bei der Vorgehensweise nichts mehr falsch machen kann. Dies kann mittels Poka Yoke gelingen. Das ist eine Art von Standardisierungsgrad, bei dem zum Beispiel der Arbeitsplatz so gestaltet wird, dass eine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden muss oder mit Einstellparametern, die nicht zu verändern sind. Falls das nicht möglich oder realistisch ist, lässt sich der Prozess auch so gestalten, dass eine aktive Warnung erscheint, sobald davon abgewichen wird. Das können farbliche Visualisierungen, Sig-

naltöne oder Andon-Systeme sein, die signalisieren, wenn ein Prozess sich außerhalb des Standards bewegt.

Andererseits ist es eher wünschenswert, dass die Menschen ihren Arbeitsablauf verstehen. Deshalb ist es besser, den Prozess und den Ablauf vor Ort konkret zu erklären und darzustellen. Arbeitsanweisungen geben den Beteiligten einen Überblick über den Prozess und dessen Anforderungen. Diese Unterlagen beinhalten allgemeine Prozessbeschreibungen, Material- und Produktbeschreibungen, Spezifikationen und konkrete Bedienungsanleitungen für spezifische Tätigkeiten. Auch feste Einstelllisten, Prozessparameter und Visualisierungen gehören zu dieser Kategorie. All diese Unterlagen haben eines gemeinsam: sie sind für die Mitarbeiter gedacht.

Visualisierung ist hilfreich

Zur Vermittlung von Wissen können gute visuelle Beschreibungen helfen. Bilder illustrieren die Inhalte und verbessern die Lesbarkeit langer Beschreibungen. Wichtig ist es dabei, die Dinge kurz auf den Punkt zu bringen und Schritt für Schritt, auf den richtigen Detailebenen die Tätigkeit zu beschreiben.

Hilfsmittel zur Vereinfachung der Erklärung sind Bilder, E-Learning für die Theorie und visuelle Hilfsmittel vor Ort. Produktkenntnisse und Prozessverständnis sollten im Rahmen einer kurzen praxisnahen Schulung vor Ort erfolgen und durch Schulungs-Materialien unterstützt werden. Visualisierungen können als Gedankenstütze immer vor Ort anwesend sein.

Lernen durch Tun

Wenn wir jedoch über die konkreten Tätigkeiten sprechen, so braucht es mehr Übung, bevor Mitarbeiter diese beherrschen. Nur etwas sehen und verstehen reicht nicht aus, man muss es machen, bis es "sitzt". Für das Erlernen selbst ist es notwendig,

das man die Tätigkeit gezeigt bekommt und diese dann wiederholt selbst durchführen kann. Bei neuen Mitarbeiter ist das sinnvoll, damit sie es verstehen und erlernen können. Aber auch für Mitarbeiter, die es bisher anders gemacht haben, braucht es eine gute Erklärung und dann noch sogar mehr Übung: Zuerst sollten diese Mitarbeiter es wollen und dann müssen sie sich das neue Verhalten angewöhnen. Das braucht oft länger, da sie die alte Gewohnheit loslassen müssen. Dazu benötigt es mehr Energie. Dies sollten Führungskräfte verstehen und sie sollten von Anfang an folgendes beachten:

- Neuen Mitarbeitern oder bei neuen Prozessen sofort den "richtigen" Standard beibringen (lassen).
- Erfahrene Mitarbeiter gemeinsam einen Standard ausarbeiten lassen und einfordern, dass diese den gleich wiederholt anwenden: durch Unterweisen, durch Präsenz vor Ort (mit Lob und Ansprache) und durch Aufzeigen zu welchen Ergebnissen der gemeinsame Standard geführt hat. Auch sollte die Führungskraft immer ein offenes Ohr dafür haben und beobachten, welche Probleme es noch gibt, die mittels Standardisierung gelöst werden können. Somit kann die Führungskraft ihre Rolle als Unterstützer gewährleisten.

Wir sehen, dass hier auch beim Thema Standardisierung Leanmethoden und TWI gut ineinandergreifen. Die TWI-Instruktionsmethoden werden ebenfalls nach gewissen Standards angewandt. ■

Die Autorin

Carla Latijnhouwers
Geschäftsführerin
TWI Institut Deutschland
carla.latijnhouwers@twi-institut.com

