

partner in the leading network of TWI implementers



## TWI Training Within Industry

**Die Supervisor- und Teamleiterrolle optimal entwickeln und gestalten**

- Tätigkeiten standardisieren
- Produktivität und Qualität steigern
- Einarbeitungs- und Schulungszeit verkürzen
- Sicher arbeiten
- Die Arbeitsatmosphäre verbessern
- Probleme lösen

# TWI Training Within Industry

## Die Teamleiterrolle optimal entwickeln und gestalten

Das Training Within Industry (TWI)-Programm zielt darauf ab, Führungskräften der untersten Ebene – hier „Supervisor“ genannt – zu helfen, die Fähigkeiten des Unterweisens, des Pflegens guter Beziehungen und der Verbesserung von Verfahren zu entwickeln.

Somit können diese Führungskräfte ihre täglichen Aufgaben leichter meistern.

Das Gesamtprogramm besteht aus drei Teilen: Job Instruction (JI; Arbeitsunterweisung), Job Relations (JR; Mitarbeiterbeziehungen) und Job Methods (JM; Optimierung der Verfahren).



## Eine Investition, die ihre Kosten sofort wieder einspielt

Unternehmen investieren in Ausbildung, um Atmosphäre, Arbeitssicherheit, Qualität, Lieferzeit und Kosten zu verbessern. Die Resultate solcher Investitionen lassen meistens lange auf sich warten und sind zudem schwierig zu messen. Das ist bei TWI anders. Firmen, die mit dem TWI-Programm arbeiten, sehen sofort Ergebnisse, unter anderem in Form von besserer Zusammenarbeit, besserer Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie besserem Wissenstransfer und Vereinbarung besserer Arbeitsweisen. Somit werden Qualitätsteigerungen, Arbeitssicherheitssteigerungen und Produktivitätssteigerungen realisiert. Außerdem kommt die Interaktion zwischen den Teilnehmenden während der Trainings dem Bedürfnis nach Austausch mit anderen Supervisoren entgegen.

## Lernen durch Tun

Untersuchungen weisen nach, dass sich mit einem Training die beste und nachhaltigste Wirkung erzielen lässt, wenn das Gelernte nach dem Training so schnell wie möglich in die Praxis umgesetzt wird.

Die Teilprogramme umfassen jeweils fünf zweistündige Trainingssitzungen und Praxiserfahrung wird noch direkt am selben Tag vor Ort gesammelt. Jeden Tag werden so weitere Kenntnisse und Erfahrungen erworben. Die TWI-Programme orientieren sich an einem Standardablauf aus vier Schritten, der sich deutlich erfassen sowie einfach und bequem einführen lässt. Kleine Gruppen gewährleisten maximales Engagement der Teilnehmer und Teilnehmerinnen sowie eine informelle Atmosphäre. Die zertifizierten Trainerinnen und Trainer des TWI-Institutes sorgen dafür, dass das Training die Qualitätsnormen erfüllt und dass konform mit den TWI-Methoden gearbeitet wird.



# Bestandteile des TWI-Programms

## Job Instruction training (JI)

Bei Job Instruction geht es darum, eine einzelne Person schnell damit vertraut zu machen, wie eine Aufgabe korrekt, arbeitssicher und gewissenhaft ausgeführt werden sollte. Dies verringert die Gefahr von Abweichungen, Fehlern und Unfällen.

In den fünf mal zwei Stunden des Theorietrainings lernen Supervisor anhand des von ihnen selbst eingebrachten Übungsmaterials die vier Schritte der Unterweisung sowie Vorbereitung und Planung einer Unterweisung. Dadurch, dass alle Teilnehmenden einmal selbst unter-

weisen und einmal selbst unterwiesen werden, lernen Supervisor, wie die Methode in der Praxis funktioniert.

### Schwerpunkte des Trainings:

- Das Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen.
- Einen Schulungsstandard und Schulungsplan erstellen.
- Durch Übung und Beobachtung die Methode Schritt für Schritt erlernen.

Nach dem Training werden konkrete Folgeschritte geplant, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen, somit Abläufe einheitlicher zu gestalten und bessere Leistungen zu erzielen.

## Job Relations training (JR)

Gute Führung bedeutet, dass man die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu bringt, das zu tun, was man für nötig hält, zum Zeitpunkt, zu dem es nötig ist, und auf die Art und Weise, wie man findet, dass es gemacht werden sollte, und zwar, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es so wollen. Job Relations trainiert Supervisor darin, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, damit Probleme mit Mitarbeitern gelöst und verhindert werden.

In den fünf mal zwei Stunden des Theorietrainings lernen Supervisor anhand eigener Praxisbeispiele die Basisprinzipien guter Führung und die Anwendung der vier-Schritte-Methode im Fall von Problemen kennen. Durch den Erfahrungsaustausch und das Anwenden der Methode üben Supervisor, die richtigen Entscheidungen

beim Ergreifen und Evaluieren von Maßnahmen zu treffen. Ziel ist es, ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen. Im Mittelpunkt der Methode steht das Verständnis der Situation. Die Supervisor lernen, entsprechende Maßnahmen zu treffen.

### Schwerpunkte des Trainings:

- Ziele setzen und Wirkung der Maßnahmen evaluieren.
- Fakten zusammentragen und von verschiedenen Standpunkten aus beleuchten.
- Mehrere Lösungsmöglichkeiten entwickeln, um diese anschließend anhand bestimmter Kriterien zu bewerten.

Nach dem Training wird die Methode durch Üben in der Praxis in der Organisation verankert. Außer den Supervisoren werden auch andere Führungskräfte bei der Anwendung der JR-Methode einbezogen, so dass sie die Supervisor bei der Entwicklung dieser Fähigkeit coachen können.

## Job Methods training (JM)

Im JM-Training werden Supervisor im Analysieren und Verbessern ihrer heutigen Arbeitsmethoden geschult.

Dies ermöglicht den optimalen Einsatz der verfügbaren Mittel: Menschen, Maschinen und Material. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, komplexe Abläufe in Teilaufgaben zu gliedern. Jedes Detail wird systematisch zur Diskussion gestellt, um Verbesserungsvorschläge zu generieren. Neue Vorgehensweisen werden entwickelt, indem Prozessschritte eliminiert, kombiniert, neu geordnet und vereinfacht werden.

Der Erfolg jeder Verbesserungsaktivität hängt von der

Fähigkeit ab, eine fragende Haltung zu entwickeln.

Auch hier machen sich die Supervisor in fünf mal zwei Stunden Theorie mit der Methode vertraut, um das Gelernte anschließend in ihrer täglichen Praxis anzuwenden.

### Schwerpunkte des Trainings:

- Das heutige Vorgehen sowie dabei eingesetzte Menschen, Maschinen und Material in allen Einzelheiten beschreiben.
- Alle Einzelheiten des heutigen Vorgehens besprechen und Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen.
- Die neue Vorgehensweise beschreiben.

Nach dem Training wird die Methode durch Üben in der Praxis in der Organisation eingeführt und verankert.

# TWI Institut erfolgreich seit 1940

Jahrelange Erfahrung in der Prozessoptimierung und Einführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse hat uns gelehrt, dass es vielen Organisationen schwer fällt, nicht in einmal erreichten Verbesserungsergebnissen zu bleiben. Immer wieder sind Auffrischungsaktivitäten erforderlich, um den Prozess in Gang zu halten. Zudem hat es oft den Anschein, dass zwischen kontinuierlicher Verbesserung und der täglichen Praxis eine große Diskrepanz besteht. Eine Organisation, die ihre Supervisor, wie etwa Teamleiter/innen oder Vorarbeiter/innen, dabei unterstützt, ihre tägliche Aufgabe zu meistern, wird erfolgreich bleiben. Denn sie ist in der Lage, die Kreativität und das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen.

**Das TWI-Institut will dies durch folgende Aktivitäten erreichen:**

- Verbreitung von Wissen über erfolgreiche Implementierungen,
- Einrichtung einer gemeinsamen Plattform zum Wissensaustausch,
- Schulung und Betreuung von Organisationen bei der Anwendung der TWI-Methoden.



## Hintergrund

**1940**

Das ursprüngliche Training Within Industry (TWI)-Programm wurde in den 1940er-Jahren in den USA entwickelt. Es spielte damals eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Industrieproduktion, die eine Voraussetzung für den Sieg im Zweiten Weltkrieg war. Führungskräfte wurden dabei in einem Train-the-Trainer-Programm dazu ausgebildet, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in adäquater Weise zu schulen und zu betreuen. In Japan lieferten die TWI-Schulungen neben Demings Untersuchungen zur Qualitätsverbesserung einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen industriellen Entwicklung nach dem Krieg.

**1950**

Seit dieser Zeit nutzt Toyota TWI zur Ausbildung des Personals als Bestandteil seines Produktionssystems, des weltweit ersten Lean Manufacturing-Programms. TWI ist integraler Bestandteil heutiger Lean Manufacturing- und Kaizen-Strategien. Die TWI-Methoden bilden eine ideale Ergänzung zu Lean-Lösungen, indem sie Führungskräften helfen, die unerlässlichen Fähigkeiten zu entwickeln, um die richtige Atmosphäre für Veränderung, Verbesserung von Methoden und Standardisierung von Tätigkeiten zu schaffen.

**2001**

Seit 2001 hat das TWI Institute in den USA erneutes Interesse für das Supervisor-Programm wachgerufen.

**2013**

Seit 2013 ist es auch möglich, beim TWI Institut Deutschland das einschlägige Wissen zu erwerben und Erfahrungen auszutauschen.

**2018**

Fast 1000 TWI-Anwender wurden in Deutschland ausgebildet.

**Wünschen Sie nähere Informationen darüber,  
wie TWI Ihrer Organisation helfen kann, setzen  
Sie sich bitte mit uns in Verbindung:**

TWI Institut Deutschland GmbH  
Abendrothsweg 26  
20251 Hamburg

T: +49 (0) 151 525 617 39  
info@twi-institut.com  
www.twi-institut.com

