



Kompetenzmanagement

Beiersdorf Manufacturing Berlin GmbH setzt auf TWI

von Sabine Leikep

Die Beiersdorf-Tochter diverse Körperpflegeprodukte. Der Standort im Herzen von Berlin produziert auf kleinster Fläche 1,3 Millionen Flaschen Duschbad pro Tag. Möglich ist dies durch eine akkurate Just-in-Time Fertigungsplanung. Damit das gelingt, kommt es auf jeden Einzelnen an. Sowohl neue als auch langjährige Mitarbeitende müssen ihre Prozesse beherrschen und sollten in der Lage sein, Prozesse kontinuierlich anzupassen und gemeinsam zu verbessern. Das TWI (Training Within Industry) legt dafür den Grundstein und hilft, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Lasko Ziche, Start Up Leader am Standort Berlin, sieht als größte Herausforderungen für die Produktion die Überwindung des Fachkräftemangels und die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien, welche sowohl durch Konzern- als auch durch EU-Regularien vorgegeben sind. Es braucht Expertise, um sowohl beim Einsatz neuer Maschinen eine effiziente Einarbeitung der Mitarbeitenden zu ermöglichen als auch bestehende Maschinen unter neuen Bedingungen, wie der Verarbeitung von recycelten und gewichtsreduzierten Packmitteln, zu parametrieren.

Seit 2021 werden am Standort Berlin Führungskräfte und Mitarbeitende mittels TWI Job Instruction ausgebildet, damit sie schnell und sicher ihre Tätigkeiten ausführen können. Im Zuge der Umstellung auf gewichtsreduzierte Flaschen im Rahmen der Beiersdorf Nachhaltigkeitsstrategie stehen auch erfahrene Teams immer wieder neuen Maschinen und Produkten gegenüber. Hier ist es von Vorteil, wenn neu erforderliche Fertigkeiten schnell und losgelöst vom individuellen Erfahrungsschatz der einzelnen Mitarbeitenden vermittelt werden können.

„Zunächst haben wir eine Gruppe von 10 Mitarbeitenden ausgebildet, welche die Aufgaben verstehen und anwenden, die nun als Coach und Trainer*innen ihre Kolleg*innen schulen können. Hier bot es sich an, versierte Kolleginnen und Kollegen ins Boot zu holen“, sagt Lasko Ziche. „Um planvoll eine Struktur aufzubauen, werden jedes Jahr neue Trainer*innen ausgebildet, welche die TWI-Methoden beherrschen. Momentan ist die vierte Gruppe am Start. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf TWI“, erklärt er und geht ins Detail: „Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung und verwenden zum Beispiel Tablets und andere technische Geräte für Schulungen. Auch Online-Schulungen stehen zur Verfügung, die Lernziele sind definiert und mit einem Fragenkatalog kann das Gelernte reflektiert werden.“ Die digitalen Lernmittel sind dabei vielfältig, von Power-Point-Präsentationen über Infografiken oder Videos. Die Lernenden können und sollen die Schulungen wiederholt während der Arbeitszeit anschauen und diese spätestens nach zwei Jahren wiederholen. Bei neuen Anforderungen werden die Schulungen entsprechend angepasst. Mit diesem Trainingskonzept wird haus eigene Expertise aufgebaut und es werden auch



Wenn TWI-Trainer*innen ausgebildet werden, dann stellen Warnwesten sicher, dass die Teilnehmenden nicht gestört werden.

neue Trainer*innen generiert.

„Für mich war es wichtig, eine Trainingsmethode zu finden, die zu den Menschen an den Produktionslinien passt“, sagt Astrid Hahne, Personalleiterin bei der Beiersdorf Manufacturing Berlin GmbH. „Mit TWI haben wir eine große Zielgruppe erreicht. Es gelingt uns, die Mitarbeitenden an den Linien zu schulen und neue Kolleginnen und Kollegen rasch einzuarbeiten“, freut sie sich. Durch viele kleine Lernschritte eignet sich TWI auch zum Anlernen von Leasing-Mitarbeitenden, die bei Engpässen aushelfen. Man müsse sicherstellen, dass alle ihr Handwerk verstehen. Astrid Hahne legt durch die Einführung von TWI den Grundstein für die „lernende Organisation“ und gestaltet mit ihrem HR-Team aktiv den Wandel des Produktionswerkes mit. Mittlerweile sei die Fertigung in Berlin eines der produktivsten Werke innerhalb des Konzerns, sagt sie mit Stolz.

Für die Ausbildung von Trainern gibt es ein klares Anforderungsprofil, geeignete Mitarbeitende werden in drei Stufen an ihre neue Aufgabe herangeführt:

1. Im ersten Modul erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über Lernpsychologie, verschiedene Lehrmethoden und die Rolle eines Trainers. Die angehenden Trainer*innen können Fragen stellen, um Unklarheiten zu beseitigen.
2. Externe Trainer*innen vom TWI-Institut vermitteln die Vorgehensweise in

Theorie und Praxis. In der einwöchigen Schulung beginnt jeder Tag mit einer theoretischen Einführung, dann wird das Erlernte gleich in der Praxis vor Ort angewandt. Die Schulungsteilnehmenden suchen sich Aufgaben heraus und gehen die Trainingsmethoden detailliert durch. Sie erhalten direktes Feedback durch die externen Trainer*innen. Am Ende besprechen die Teams, wie die Vorgehensweise etabliert wird. So entsteht eine Symbiose zwischen Personalabteilung und Continuous Improvement. Wissenslücken werden aufgedeckt und bei Bedarf erfolgt eine weitere Schulung.

3. Nach drei Monaten gibt es ein Follow-up mit den Trainer*innen vom TWI-Institut. Gemeinsam wird die Ausbildung im Daily Business reflektiert und Fragen werden geklärt. Das Management unterstützt diese Vorgehensweise und stellt hierfür die Teams vom Tagesgeschäft frei. Fachlich werden die Teams durch Ingenieur*innen unterstützt.

„Mit dieser Vorgehensweise hatten wir einen guten Startschuss, um in das Kompetenzthema einzusteigen“, bestätigt auch Lasko Ziche. Ein wesentlicher Punkt sei dabei die Standardisierung. „TWI ist simpel und bringt das Wesentliche auf den Punkt, es ist keine Raketenwissenschaft“, sagt er. Ein wichtiges Anliegen ist für ihn neben der Wissensvermittlung die Dokumentation in einer Datenbank. So wird über Sharepoint das Wissen erfahrener Mitarbeitender festgehalten und steht in einer Online-Bibliothek zur Verfügung. „Das ist auch wichtig, da in einem mehrschichtigen Betrieb nicht zu jeder Uhrzeit dieselbe Fachexpertise vor Ort ist“, so Ziche.

Der Hauptfokus wurde zunächst auf den Bereich „Filling & Packaging“ gelegt. Dort findet seit Beginn zweimal wöchentlich ein Austausch mit den Teamleitungen statt. Es wurde eine Grundstruktur aufgebaut und die Frage geklärt: Welche Kompetenzen sind für welche Maschine erforderlich? Hier finden dann gezielte Trainings statt, wobei idealerweise am

Wochenbeginn das Training geplant wird und freitags ein Review erfolgt. Bei der täglichen Dynamik einer Just-in-Time-Produktion kann diese Routine auch mal schnell zur Herausforderung werden. Wesentlich ist es in solchen Situationen, mit alternativen und temporären Lösungsansätzen die Umsetzung der Trainings kontinuierlich fortzusetzen. „Wichtig ist es, dass sowohl die Trainer*innen als auch die Lernenden motiviert sind“, sagt Lasko Ziche. Hier obliege es den Trainer*innen, auf die einzelnen Menschen einzugehen und die Vorteile der Methode zu vermitteln. Meist gelinge dies und die Mitarbeitenden freuen sich über Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Schwierig sei es, wenn gerade Stress herrscht. Dann werden Trainer*innen mit Fingerspitzengefühl auch mal einen Termin verschieben. Generell herrsche eine offene Kultur und solche Probleme würden gut kommuniziert.

Im Training setzen die Teams unterstützend digitale Hilfsmittel ein. Die Trainingsunterlagen stehen auf Tablets zur Verfügung. Arbeitsabläufe können mittels AR- und VR-Brillen trainiert werden. Dieses Tool ist allerdings nicht für alle geeignet, zum Beispiel haben Brillenträger Probleme, die eingebendeten Anleitungen für die Arbeitsschritte zu erkennen. Teilweise wird TWI auch eingesetzt, um den Einsatz der digitalen Daten schrittweise zu vermitteln, wenn Mitarbeitende im Umgang mit dem Tablet nicht so versiert sind. Die Schlüsselpunkte der Tätigkeiten stehen digital und ausgedruckt in Textform zur Verfügung, zum Beispiel „Umrüstung üben die Abläufe zunächst gemeinsam mit dem oder der Trainer*in, später können sie ihr Wissen anhand der digitalen oder analogen Unterlagen auffrischen. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz rückt nach und nach in den Fokus und wird von Seiten der Konzernzentrale derzeit geprüft.“

Erste Erfolge

Als erste Erfolge der Teams nennt Lasko Ziche, dass die Anzahl der Trainingsinhalte erweitert wurde, die Prozesse routinierter ablaufen und Störungen seltener auftreten.

„Wir bilden interdisziplinäre Teams, um die ganze Bandbreite des Erfahrungswissens zu nutzen“, so Lasko Ziche. „Aber man darf sich nicht zu viel auf einmal vornehmen, besser ist es, wenn wir uns auf einen spezifischen Bereich konzentrieren“, betont er.

Bei der grundsätzlichen Bewertung einer Anlage wird die Frage gestellt: Auf welchem Level sind wir? Bei einem weiteren Review nach vier bis sechs Monaten kontinuierlichen Trainings werden erneut die Aspekte Qualität, Parameter, Umbau von Maschinen, etc. betrachtet. Am Ende erfolgt eine Leistungskontrolle und im Bedarfsfall eine Nachschulung. Bisher konnte durch das Kompetenzmanagement die Störungsquote deutlich reduziert werden.

Rückblickend empfiehlt es sich, so Lasko Ziche, mit einem Bereich zu starten: Zunächst müssen sich Routinen aufbauen, um Synergien bilden zu können und das Daily Business nicht zu beeinträchtigen. Der Austausch zwischen verschiedenen Fachbereichen ist essentiell, um Themen schnell zu adaptieren. So konnten zeitnah Meilensteine und Erfolge gefeiert werden. Durch die starke Einbindung der Trainer*innen, wurde außerdem die Bindung zu den Teamleitungen weiter verbessert.

Dies bestätigt Astrid Hahne, die das Trainingskonzept initiiert hat. „Generell kann die Frage auftauchen, wer Owner des TWI-Themas ist“, sagt sie. Sie verortet TWI im Bereich Continuous Improvement, mit klarer Verbindung zu HR. Astrid Hahne sieht das Personalwesen als „Enabler“, um Mitarbeitende mit zielgruppengerechten Trainingsmethoden zu versorgen und so nachhaltiges Wissen im Unternehmen aufbauen und halten zu können. Sie ist im regelmäßigen Austausch mit Lasko Ziche.

Ein Highlight war für die Personalchefin als sie sich selbst trainieren ließ und lernte, wie man eine Rolle am Folienwickler austauscht. „Es war schön zu erleben, wie ich in kurzer Zeit eine Tätigkeit in der Produktion erlernen konnte“, sagt sie und weiter: „Um mit TWI erfolgreich zu sein, sollte HR involviert sein. Wir müssen den Führungskräften ein Verständnis dafür

vermitteln, dass erfolgreiche Trainer*innen Zeit zur Erstellung und Vorbereitung von Trainings benötigen, also die Mitarbeitenden dafür vom Tagesgeschäft freigestellt werden müssen.“ Sie freut sich, dass das Management hinter der Methode steht, diese werde gelebt, umgesetzt und sei bis ins Headquarter bekannt.

Tipps zur Einführung von TWI

Klingt spannend? Lasko Ziche kann Ihnen aufgrund seiner Erfahrungen folgende Tipps für die Einführung von TWI mit auf den Weg geben:

- Im Vorfeld sollte das Thema „Top-down“ angegangen werden. Top-Management und mittlere Führungsebene

müssen hinter der Methode stehen und mit den Inhalten und der Vorgehensweise vertraut sein.

- Mitarbeitenden muss genügend Zeit eingeräumt werden, sowohl Schulungsunterlagen zu erstellen als auch Schulungen durchzuführen.
- Erfolge sind nicht sofort messbar.
- Vertrauen und Zuversicht sind hilfreich.
- Es ist wichtig, die richtigen Mitarbeitenden auszuwählen: eine gesunde Mischung aus Erfahrungswissen und den entsprechenden Soft-Skills.
- Trainings sollten auf allen Ebenen durchgeführt werden.
- Ansprechpersonen sind wichtig: Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Produktionsteam.



Recycelte und gewichtsproduzierte Packmittel erfordern, dass die Anlagen immer wieder parametrisiert wurden.



Im Rahmen der Beiersdorf Nachhaltigkeitsstrategie stehen auch erfahrene Teams immer wieder neuen Maschinen und Produkten gegenüber.

DIE AUTORIN
Sabine Leikep
Freie Journalistin
Redaktion Yokoten
sabine@leikep.com



Astrid Hahne und Lasko Ziche: HR und Continuous Improvement arbeiten eng zusammen.

Das Unternehmen

Die Beiersdorf Manufacturing Berlin GmbH (BMB) ist bereits seit den 1980er-Jahren mit dem Standort am Salzufer in Berlin-Charlottenburg eine eigenständige Tochtergesellschaft der Beiersdorf AG. Dort arbeiten mehr als 250 Menschen aus über 15 Nationen. Diese produzieren auf kleinster Fläche den größten Output aller Beiersdorf Werke und liefern Produkte in 60 Länder weltweit.

Mit modernsten Verfahren werden unter anderem Duschbäder, Shampoos und Spülungen der Marke Nivea hergestellt und etwa 1,3 Millionen Flaschen am Tag befüllt. Hierfür werden über 210 verschiedene Rohstoffe verarbeitet. Just in time.

www.beiersdorf.com



Wichtig beim gemeinsamen Lernen und Verbessern ist der bereichsübergreifende Austausch durch

interdisziplinäre Teams.

- Eine Instanz, die vorantreibt, unterstützt und Tipps gibt und mit beiden Seiten gut vertraut ist, kann den Prozess unterstützen. Das sollte jemand sein, der die Arbeitsabläufe gut kennt.

Um allen künftigen Anforderungen gerecht zu werden legt Lasko Ziche den Fokus darauf, dass alle neu eingestellten Mitarbeitenden mittels TWI trainiert werden. Sie sollen schnell auf ein starkes Level kommen, das durch regelmäßiges Training erhalten und stetig verbessert wird.

Astrid Hahne bestätigt diese Vorgehensweise: „Wir sind schon gut auf der Zielgeraden und haben einen lebendigen Prozess, in dem die Mitarbeitenden aktiv geschult werden und das Erlernte in ihrem Tempo anwenden. Es macht mich stolz, wie engagiert die internen Trainer*innen sind, vor allem weil wir nicht nur Ingenieur*innen, sondern auch Mitarbeitende von den Linien für diese Aufgabe gewinnen konnten. Gerade die „Blue Collar Mitarbeitenden“ sind dankbar für Gelegenheiten zur persönlichen Weiter-

entwicklung“, freut sich Astrid Hahne. „Ich finde es gut, dass Astrid Hahne die Mitarbeitenden bereits vor den Trainings gut abholt und somit ein gutes Gelingen vorbereitet“, sagt Carla Latijnhouwers, externe Trainerin vom TWI-Institut. Den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln findet Latijnhouwers gut, weil es zum Beispiel AR- und VR-Brillen ermöglichen, Fertigkeiten zu erlernen und zu üben, ohne dass eine Maschine abgeschaltet werden muss. Allerdings eignen sich laut ihrer Aussage diese Methoden nicht so gut für knifflige Tätigkeiten, wo viel Gefühl erforderlich ist. Sie bestätigt, dass die unterschiedlichen Bereiche unterschiedliche Arten des Trainings erfordern.

Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen „Verbesserern“ und „Personalern“ den KVP-Prozess fördert. Gleichzeitig ist es hilfreich, die Methoden zu standardisieren und diese dennoch individuell für die einzelnen Bereiche anzupassen – immer im bereichsübergreifenden Austausch durch interdisziplinäre Teams. ■