



# Erfahrung geht in Rente

Sicherung von erfahrungsbasiertem Wissen

POINT OF VIEW

12/20

Ihr Partner für  
Business Excellence



weil für die Mitarbeitergruppen in der Produktion (Meister, Anlagenfahrer, Handwerker, Laboranten, Angelernte etc.) soherart „zielgerichtete Aufarbeitungstätigkeiten“ ungewohnt sind. Das Verhalten gilt auch für Mitarbeitergruppen, deren Tätigkeits- oder Qualifikationsprofil der Anforderung näherkommt (Akademiker, Techniker, Bürokräfte etc.). Die Ursache ist dabei nicht Verweigerung, sondern systematisches Herunterpriorisieren, da es sich zwar um eine anerkannt wichtige, aber selten als dringend empfundene Aufgabe handelt. Das gilt selbst dann, wenn der Mitarbeiter kurz vor dem altersbedingten Ausscheiden steht und das Gefühl hat, dass es „ohne sein Wissen nicht laufen“ wird.



### **Kopplung von Wissensmanagement und Qualifizierung**

Die Vereinzelung der Arbeitsplätze führt in vielen Fällen dazu, dass es keine vollwertige Vertretung und schon gar keine Redundanzen in den Mitarbeiterprofilen gibt. Es bietet sich also an, die Themenbereiche „Sicherung des erfahrungsbasierten Wissens“ und „Sicherung der Handlungsfähigkeit“ in einem Pro-

zess zu koppeln. Deshalb steht am Anfang der Aufgabe, erfahrungsbasiertes Wissen zu sichern, die Frage, wer es idealerweise am Ende haben sollte. Dabei schließt der ideale Zielzustand ein Qualifikationsprofil der ganzen Einheit, die Ertüchtigung von bisher weniger qualifizierten Mitarbeitern bzw. Rollen und das Schaffen von Redundanzen mit ein.

### **Anlagen- und tätigkeitsindividuell**

Erfahrung bezieht sich auf spezifische Anlagen an spezifischen Orten: Das Notfall-Herunterfahren der Anlage X, das Beurteilen des Wartungsbedarfs des Apparats Y nach Durchlaufen eines bestimmten Produktionsprogramms, die Beurteilung der anlagentechnischen Verbesserungsmöglichkeiten der selbstgebauten Anlage Z etc. Sowohl Wissenssicherung als auch Qualifizierung müssen sich daher immer auf eine konkrete Produktionsaufgabe und -struktur beziehen. Das gilt für die Aufgaben der Anlagenbediener genauso wie für die produktionsnahen Services (Technik, Logistik, Ver-/Entsorgung).

### **Lehren und selbst lernen**

Das methodisch geeignete Instrument ist das Schaffen von Lehrer-Selbstlerner-Situationen. Erfahrene Mitarbeiter geben gerne, pragmatisch und auf konkrete Aufgaben bezogen ihr Wissen weiter von „Mann zu Mann“, nicht auf Papier. Jüngere, auch formell höher qualifizierte Mitarbeiter nehmen Erfahrungen gerne auf, wenn sie die Dinge selbst verarbeiten und aufnehmen dürfen. Der methodische Ansatz besteht also darin, jüngere Mitarbeiter mit „Lernaufträgen“ auszustatten, die die Anfrage an die erfahrenen Mitarbeiter beinhalten, und beide dann mit entsprechenden Gelegenheiten zum Ausprobieren, Trainieren und Diskutieren zu versorgen.



## Zielgruppen-angepasste Aufarbeitungsmethoden

Es nur im 1:1-Transfer zu belassen, verhindert eine systematische Aufarbeitung des gesamten Wissens der Firma zu einer bestimmten Anlage. Es würde auch Dopplungen fördern, wenn mehrere Mitarbeiter denselben Lernauftrag bekommen. Es behindert zudem die Fortentwicklung des Wissens. Mit dem Lehrer-Selbstlerner-Prozess muss also eine en passant stattfindende Aufarbeitung und Sicherungen des Wissens stattfinden, das dann in den unternehmenseigenen KVP eingespeist werden muss. Die Aufgabe der Aufarbeitung muss in den Lernauftrag integriert werden, und es müssen den Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeitergruppen sowie dem Unternehmen gemäße technische Formen gefunden werden. Für kollaborative Systeme (wie z.B. Wi-kis) gibt es oft schon technische Umsetzungen in den Unternehmen, für andere – wie zum Beispiel selbst erstellte Erklärvideos – müssen ggf. die formalen Rahmenbedingungen noch geschaffen werden.

## Vorgehensvorschlag 3con

Das von 3con vorgeschlagene Vorgehen umfasst vier grundsätzliche Schritte, die individuell an den Bedarf, die betroffene Mitarbeitergruppe und die betroffenen Gewerke anzupassen sind:

### 1. Bedarf bestimmen

Das Programm richtet sich offenkundig danach, welcher Teil der Produktion erfasst werden soll (Anlagen fahren, instand halten etc.) und was der Ausgangspunkt der Maßnahme ist (Weggang eines sehr erfahrenen Mitarbeiters, steigende Fluktuation, keine Vertreter etc.). Sodann muss der gewünschte Zielzustand beschrieben werden, auf den das Programm auszurichten ist.

Hier kommen Interviews mit den Mitarbeitern und ein Workshop mit dem Management zum Einsatz. Ergebnis ist die übergeordnete Beschreibung des Bedarfs sowie die entsprechende Kommunikation an Management und Mitarbeiter.

### 2. Bedarf charakterisieren

Der grundsätzliche Bedarf muss auf Anlagen- und Arbeitsplatzebene heruntergebrochen und beschrieben werden. Hierbei sind neben der Beschreibung des Zielzustands auch entsprechende Zwischenschritte zu definieren, damit ein entsprechendes Lernprogramm entsteht. Beispiel für einen Zielzustand: „Für Anlage X gibt es n Mitarbeiter in jeder Schichtmannschaft, die die Anlage so beherrschen, dass sie sie im Notfall herunterfahren können, sowie eine redundante Qualifikation im Bereich Nachbaranlage. Beherrschen und im Notfall herunterfahren bedeutet ... Zum Beherrschen wird folgendes Übungsprogramm und Erfahrungswissen wie folgt nachzuweisen sein ...“

Auf Basis von Einzel- oder Gruppentreffen mit den erfahrenen Mitarbeitern und den Linienvorgesetzten entsteht als Ergebnis ein anlagen- und arbeitsplatzspezifisches Lernprogramm aus einem Set von einzelnen Lernaufträgen.

### **3. Prozess bestimmen**

Bedarfs- und unternehmensspezifisch muss der Lehrer-Selbstlerner-Prozess entwickelt werden. Zu klären ist, wie die Aufträge vergeben, bearbeitet und abgeschlossen werden, wie viel Zeit auf welche Weise bereitgestellt wird und welche Dokumentations- und technischen Hilfsmittel benutzt werden.

Es ergibt sich auf Basis von Einzelgesprächen und einem Workshop mit einem repräsentativen Querschnitt der Betroffenen ein Arbeitsprozess und die entsprechenden technischen Hilfsmittel.

### **4. Personenprogramm und KPIs erstellen**

Das erstellte Programm muss seitens der Personalabteilung und den Linienvorgesetzten auf die konkreten Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Es müssen geeignete KPIs und Steuerungsprozesse definiert werden, um Fortschritt und Wirksamkeit zu kontrollieren.

Für letzteres erfolgt ein Vorschlag auf Basis vergleichbarer Prozesse. Das Programm sollte mit einem sichtbaren Kick-off gestartet und eine mögliche Unterstützung mit diesem Kick-off abgeschlossen werden.

Dies beschreibt das grundsätzliche Vorgehen. Die konkrete Ausgestaltung und Anpassung an die Gegebenheiten wären Gegenstand einer vertiefenden Diskussion, zu der wir sehr gerne zur Verfügung stehen. Besuchen Sie unsere Website unter [www.3con-consultants.de](http://www.3con-consultants.de) oder kontaktieren Sie uns über unsere E-Mail Adresse: [info@3con-consultants.de](mailto:info@3con-consultants.de)

## **Über 3con**

*3con Management Consultants ist eine inhabergeführte Managementberatung mit Sitz in Bonn, die 2002 gegründet wurde. Unsere Wurzeln liegen in der Chemieindustrie. Heute beraten wir vornehmlich mittelständische und globale Unternehmen der Prozess- und Fertigungsindustrie. Als Kraftverstärker des Managements sichern wir die Zielerreichung von Verbesserungs- und Veränderungsinitiativen. Unsere Teams sorgen für akzeptierte Ergebnisse und sichtbaren Fortschritt.*



• •

**Dr.  
Marcus Heinrich**  
Partner

Mobil +49 172 203 46 74  
marcus.heinrich@3con-consultants.de

**3con Management Consultants GmbH**  
Friedrich-Ebert-Straße 17 | 53177 Bonn  
Phone +49 228 748 86-0  
info@3con-consultants.de