

Wissenstransfer

Wie Chemie-Unternehmen gemeinsames Lernen organisieren

Wissenstransfer benennen Unternehmen als eines der aktuellen Themen im Wandel der Arbeitswelt. Mit zunehmender Digitalisierung treten vor allem die Vernetzung und der Austausch von Wissen in den Vordergrund. Verlassen zudem viele erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmen und nehmen ihr „stilles Wissen“ mit, drohen Verluste am „Unternehmensgedächtnis“.

Man kann Unternehmen – mit guten Gründen – als Wissensorganisationen verstehen. Sie verfügen über Produkt- und Verfahrenskennntnisse, über Prozesswissen, sie haben Geschäftswissen, Kundenbeziehungen, Marktkenntnisse, registrierte Patente, geschützte Marken und sie betreiben Forschung und Entwicklung. Darüber hinaus gibt es in vielen Unternehmen Dokumentationsprogramme, Wissensdatenbanken oder so etwas wie ein Unternehmens-Wiki.

Daneben gibt es Wissen, das nicht in schriftlicher oder digitaler Gestalt vorliegt. Es findet sich in keinen Lehrwerken, Büchern oder auf Internetseiten. Es handelt sich um Erfahrungswissen, das die Chemikanten, Monteur oder Ingenieure während ihrer alltäglichen Arbeit erwerben. In der Chemieproduktion betrifft es beispielsweise Wissen, wie komplexe Anlagen zu steuern und einzustellen sind oder wie sie instand gehalten werden.

Operatives Wissensmanagement: drei Ebenen und drei Aufgaben

	Transparenz schaffen	Verfügbar machen	Austauschen und Lernen
Information	Wo finde ich welche Infos?	Wer benötigt welche Infos in welcher Form (Aufbereitung und Zugang)?	Wie können wir aktuelle Infos austauschen?
Wissen	Wer weiß was bzw. ist thematisch verantwortlich?	Wie kann Wissen kontextbezogen aufbereitet und verfügbar gemacht werden?	Wie können wir Erfahrungen/Wissen austauschen?
Kompetenz	Wer kann was? Welche Kompetenz benötigen wir?	Wie kann ich situativ von der Kompetenz anderer profitieren?	Wie kann ich/das Team schnell die benötigte Kompetenz erwerben?

Quelle: Prof. Dr. Klaus North.

Dieses Wissen wird auch „implizites oder stilles Wissen“ genannt. Das Charakteristische dieses Wissens ist nun, dass es „besonders verlustanfällig ist, weil es sich in den Köpfen von Einzelpersonen befindet“, schreibt der Medienhistoriker Peter Burke in seinem Buch „Die Explosion des Wissens“.

Stilles Wissen ist verlustanfällig

Verlassen viele Kolleginnen und Kollegen aus Altersgründen ein Unternehmen, ohne dieses „stille“ Wissen weitergegeben zu haben, drohen Verluste am „Unternehmens-

gedächtnis“, so Burke weiter. Welche Ausmaße das annehmen kann, zeigt ein Blick auf den Altersdurchschnitt in der deutschen Chemie-Industrie. Dort gibt es inzwischen mehr ältere (über 58 Jahre) als jüngere (unter 25 Jahre) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Wenn Beschäftigte gehen, fällt die fehlende Wissensweitergabe meist besonders auf. Plötzlich fehlt zum Beispiel bei einem Anlagen-Stillstand die Erfahrung des langjährigen Mitarbeiters. Sie ist auch Thema, wenn Abteilungen zusammengelegt werden, Mit-

(Fortsetzung auf Seite 3)

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

ein Sondernewsletter ausschließlich zu Wissenstransfer – was macht das Thema so aktuell? Schon immer sind erfahrene Kräfte ausgeschieden und neue Mitarbeiter an ihre Stelle getreten. Die Frage nach dem Wissenserhalt beschäftigt die Unternehmen seit Langem. Neu ist, dass es heute nicht nur Einzelne sind, die gehen. Und: Die Bedeutung der Vernetzung von Wissen steigt.

Im nationalen Bündnis „Zukunft der Industrie“ entwickeln die Sozialpartner mit der Bundesregierung Handlungsstrategien, um die Industriepolitik mit Blick auf die demografische Entwicklung und die zunehmende Digitalisierung neu zu gestalten. In der Chemie führen BAVC und IG BCE den Dialog „WORK@industry 4.0“ zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Ein Schwerpunkt ist die Aus- und Weiterbildung.

Die CSSA entwickelt gemeinsam mit Chemieunternehmen innovative Konzepte, wie

Wissen im Unternehmen gehalten und verbreitet werden kann – zum Beispiel mit neuen Lernmedien oder Plattformen für den Austausch. Professor Klaus North von der Hochschule RheinMain bringt es auf den Punkt: „Wir müssen das gemeinsame Lernen organisieren.“ In unserem Sondernewsletter möchten wir Ihnen mit Praxisbeispielen und einem Interview zur Sache hierfür Anregungen geben.

Ihre Ulrike Rudolphi

Der richtige Dreh

Viele ältere Beschäftigte tun sich schwer, ihre routinierten Arbeitsschritte niederzuschreiben und am PC zu dokumentieren. Beim Thema Wissenstransfer fand der Reifenhersteller Michelin in Bad Kreuznach daher einen neuen Dreh – er schaffte eine Kamera für Videodokumentationen an.



Wie andere Unternehmen stand auch Michelin vor der Frage: Wie können wir das wertvolle Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter im Betrieb halten? Die Belegschaft ist im Mittel 46 Jahre alt. Die Folge: „Sehr viele ältere Mitarbeiter verlassen uns in den nächsten Jahren“, sagt Personalchef Peter Kubitscheck.

Von den aktuell 250 Leuten in der Abteilung Instandhaltung „gehen zehn Prozent in den nächsten drei bis vier Jahren raus“, sagt Werner Nick, Chef eines Instandhaltungsbereiches. Die Nachfolger brauchen „zwei bis drei Jahre in ihrer Tätigkeit, bis sie voll operativ und kompetent sind“, sagt Nick. So viel Zeit bleibt nicht. Michelin initiierte daher mit Unterstützung der CSSA ein Modellprojekt in der Instandhaltung. Arbeitstitel: Erfolgsfaktoren altersgemischter Teams.

Nun hat Michelin ein modernes Dokumentationssystem, das sogenannte Instandhaltungsprogramm BMA (Business Maintenance Assistant). Dank des BMA wissen die Instandhalter, welche Reparaturen wann gemacht wurden. Sie können Stillstände der Maschinen für Wartungsarbeiten planen und haben einen Überblick über den Bestand im Ersatzteillager. Aber es gibt auch ein Problem. Vielen Instandhaltern fällt es schwer aufzuschreiben, was und wie etwas zu tun ist.

Und so kam die Kopf-Kamera ins Spiel. Denn etwas zeigen und vor Ort erklären, etwa wie man eine Anlage einstellt, fällt den Beschäftigten leichter. Auf die Videos können die

Mitarbeiter problemlos vom BMA aus zugreifen. Jung und Alt werten dann gemeinsam das Videomaterial aus: Der Jüngere dokumentiert schriftlich die wichtigsten Punkte und der Ältere merkt an, ob der Jüngere es verständlich genug erklärt hat – sie lernen voneinander. „Der Ältere erklärt die Zusammenhänge, wie eine Maschine funktioniert und der Jüngere unterstützt ihn dabei, mit dem PC umzugehen“, sagt Werner Nick.

Das CSSA-Projekt hat eine wichtige Erkenntnis gebracht. Jeder lernt anders. Älteren fällt es leichter, eine Sache zu zeigen, Jüngeren ist der Umgang mit Pads und PCs vertraut. Peter Kubitscheck sieht in diesem Ergebnis einen großen Erfolg. „Das Modellprojekt mit der CSSA hat andere Formen der Dokumentation in unseren Fokus gerückt wie zum Beispiel Videos.“

Michelin gehört zu den vier führenden Reifenherstellern in der Welt. Alljährlich verlassen mehr als 180 Millionen Reifen aller Art die weltweit 69 Produktionsstandorte. Beschäftigte weltweit: 113.400.

Von Kollegen lernen

Wissenstransfer. Was einfach klingt, ist schwierig, will man einen systematischen Austausch im Betrieb organisieren. Auf diesen Weg hat sich Bayer am Standort in Bergkamen mit einem Pilotprojekt in der Tagsschicht der Mikrobiologie gemacht, einer von fünf Produktionsbetrieben am Standort.

Insgesamt sind 1.500 Mitarbeiter am Standort beschäftigt, davon 120 in der Mikrobiologie. Sie stellen hormonelle Wirkstoffe für Medikamente, aber auch biologische Pflanzenschutzprodukte her. Das Pilotprojekt startete im Oktober 2014 in Kooperation mit der CSSA. Eine große Projektgruppe aus Produktionsleitung, Assistenten, Personalleitung, Betriebsrat, Meistern, Mitarbeitern und dem Arbeitgeberverband Bochum machte den Auftakt. Das Ziel, so Personalleiter Jens Herold: „Wir wollen einen systematischen Wissenstransfer organisieren und das gemeinsam mit den Teams.“

Es folgten Gespräche mit den Führungskräften: Welches Wissen wird künftig wichtig

sein? Dann kamen alle Mitarbeiter der Tagsschicht zu Wort: Wo findet bereits Wissenstransfer statt? Wie kann man ihn verbessern? Für viele standen der demografische Wandel und der Übergang in die Rente im Vordergrund. Die Diskussionen zeigten aber auch, Wissenstransfer beginnt viel früher. Michael Möller, Leiter Production Services, betont: „Wissenstransfer findet hier jeden Tag statt.“

Zum Beispiel im Lager. Den Mitarbeitern ist es wichtig, dass es „alle gleich machen“ – sei es die Warenbestellung, -annahme oder die Bereitstellung der Rohstoffe für die Produktion. Denn wenn es jeder anders macht, steigt der Aufwand für den nächsten Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter wünschten sich mehr Zeit für den persönlichen Austausch. So entstand die Idee des „Intensiv austauschs im Tandem“. Jeweils zwei Mitarbeiter nehmen sich hierfür jede Woche 30 Minuten Zeit. Leitfragen sind: Welches Thema möchte ich erläutern? Was möchte ich umgekehrt wissen? „Dabei geht es vor allem um den gemeinsamen Austausch von Erfahrungen und den so wertvollen Tipps für die tägliche Arbeit“,

sagt Johannes Heitbaum, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Alles wird in einer One-Point-Lesson dokumentiert – mit Screenshots und Erklärungen.

Wie ist die Situation ein Jahr später? Der Austausch ist in den Arbeitsalltag integriert: Die Mitarbeiter schreiben bei wichtigen Themen weiterhin eine One-Point-Lesson – ohne Extratermin. Christian Stellmach, chemischer Assistent, stellt noch eine Veränderung fest: „Vor zwei oder drei Jahren hatten wir immer wieder die Schwierigkeit, dass bei einer kurzfristigen Aufgabe die Mitarbeiter geantwortet haben: „Das kann nur Mitarbeiter x oder y. Solch eine Antwort kommt heute viel seltener. Und damit haben wir eine wichtige Synergie des Wissenstransfers gewonnen: mehr Flexibilität.“

Bayer mit Sitz in Leverkusen ist ein Life-Science-Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit und Agrarwirtschaft. Der Bayer-Konzern hat weltweit 116.800 Beschäftigte. Umsatz (2015): 46,3 Mrd. Euro.

(Fortsetzung von Seite 1)

arbeiterinnen und Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen, kranke Kollegen vertreten oder bei der täglichen Schichtübergabe. Mit zunehmender Digitalisierung und Vernetzung der gesamten Produktionskette wird auch die Vernetzung von Wissen immer wichtiger. Sowohl intern die Zusammenarbeit von der Entwicklung, Fertigung bis hin zum Vertrieb – als auch mit externen Partnern und Kunden. Gefragt ist Prozesswissen und das Kennen des gesamten Ablaufs.

600 Betriebstrainer

Ein Beispiel: Die BASF in Ludwigshafen hat den Wissenstransfer schon vor Jahren zu einer großen Sache gemacht. Das Ludwigshafener Chemie-Unternehmen hat bei den Schichtarbeitern die Funktion des „Betriebstrainers“ geschaffen. Das sind vorwiegend Facharbeiter und Meister mit langer Betriebszugehörigkeit. Aber auch jüngere Produktionsmitarbeiter mit exzellenten Anlagenkenntnissen gehören dazu. Insgesamt 600 Betriebstrainer wurden bis heute ausgebildet. Sie sollen dafür sorgen, dass das Wissen der 8.000 Schichtarbeiter im Unternehmen gehalten wird. Wichtig ist das aus zwei Gründen: Auch die BASF-Belegschaft altert. Zweitens müssen sie wandlungsfähiger denn

je sein. Grund: „Der Wandel hat sich ungeheuer beschleunigt, das betrifft zum Beispiel Prozessleitsysteme zur Steuerung der Anlagen. Die ändern sich fortlaufend“, sagte Dr. Theo Proll, seinerzeit Leiter des Projekts Opal 21 bei der BASF SE in Ludwigshafen.

Guter Dreh für Wissenstransfer

Wie wertvoll das Wissen der Beschäftigten in der Produktion ist, zeigt ein anderes Beispiel. Beim Reifenhersteller Michelin in Bad Kreuznach sind aktuell in der Abteilung Instandhaltung 250 Leute beschäftigt, von denen „zehn Prozent in den nächsten drei bis vier Jahren rausgehen“, sagt Werner Nick, Chef eines Instandhaltungsbereichs. Und ihre Nachfolger brauchen normalerweise „zwei bis drei Jahre in ihrer Tätigkeit, bis sie voll operativ und kompetent sind“, betont Nick. Weil so viel Zeit oft nicht bleibt, fand Michelin einen eigenen Dreh für den Wissenstransfer (s. Seite 2): eine Kamera für Videodokumentationen.

Der Begriff Wissenstransfer kann vieles bedeuten. Und die Herausforderung für jedes Unternehmen ist es, diesen für sich zu definieren. Ist eine Dokumentation, ein Meeting, ein Gespräch auf dem Flur oder die Schichtbesprechung bereits Wissenstransfer? Um welches Wissen geht es überhaupt? Und welchen Rahmen kann das Unternehmen schaffen, damit der Wissenstransfer nicht im stressigen Arbeitsalltag untergeht?

Auf diesen Weg hat sich Bayer am Standort in Bergkamen bei einem Pilotprojekt in der Tagschicht der Mikrobiologie gemacht, einer von fünf Produktionsbetrieben am Standort. Für viele stehen beim Thema Wissenstransfer der demografische Wandel und der Übergang in die Rente im Vordergrund. Die Gespräche im Projekt zeigten aber auch, Wissenstransfer beginnt viel früher. Michael Möller, Leiter Production Services, betont: „Wissenstransfer findet hier jeden Tag statt.“ Zum Beispiel ist es den Mitarbeitern im Lager wichtig, dass es „alle gleich machen“ und sie wünschten sich mehr Zeit für Austausch. So entstand die Idee des „Intensiv-austauschs im Tandem“ (s. Seite 2).

Es geht auch um Diversity

Das Thema Wissenstransfer berührt heute auch ein anderes: interkulturelle Vielfalt. Viele Unternehmen haben multinationale Be-

GEMEINSAME LÖSUNGEN



Industrie 4.0 wird unsere Arbeitswelt verändern. Wir als IG BCE werden dafür Sorge tragen, dass das nicht zulasten der Qualität und der Sicherheit von Arbeitsplätzen geht. Um die

Veränderungen sozial nachhaltig zu gestalten, brauchen wir neue Formen der Aus- und Weiterbildung – zum Beispiel durch eine bessere Begleitung von Erwerbsbiografien. Betriebsrat und Management sind gefordert, gemeinsam Lösungen zu finden, um die Beschäftigten zu unterstützen.

Petra Reinbold-Knape, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE

legschaften und eine entsprechende Sprach- und Kulturvielfalt der Beschäftigten. Dafür ist das Mainzer Unternehmen Polycasa ein gutes Beispiel. Fast die Hälfte der 125 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt aus Ländern wie der Türkei, Griechenland, Italien oder Albanien. In der Fertigungsabteilung Halbzeuge sind deutsche Kollegen in der Minderheit: 8 von 33 Beschäftigten. Ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Polycasa spricht nur gebrochen Deutsch. Das stellt den Betriebsrat und Meister der Abteilung Agim Islami und Personalleiter Christian Thomas vor Herausforderungen, gerade beim Thema Weiterbildung und Wissenstransfer. Polycasa geht hier einen pragmatischen Weg: Es wird nicht nur erklärt, sondern vor allem viel gezeigt. Auch vor Ort direkt an den Maschinen.

Die Beispiele guter Praxis zeigen, Wissenstransfer ist nicht einfach nur eine Qualifikationsmaßnahme, sondern auch ein Beitrag zur Unternehmens-, Führungs-, Fehler- und Kommunikationskultur. Denn die Weitergabe von Wissen, das Mitarbeiter über Jahre erworben haben, benötigt vor allem auch Vertrauen.

EINE SCHLÜSSELAUFGABE



Im digitalen Zeitalter nimmt die Menge an verfügbarem Wissen exponentiell zu. Gleichzeitig veralten bestehende Wissensbestände – auch und gerade in Unternehmen, die sich auf immer volatileren Märkten behaupten und daher ständig neues Know-

how aufbauen müssen. Vor dem Hintergrund dieser Doppelherausforderung – Wissensexplosion einerseits, Wissensveraltung andererseits – ist systematischer Wissenstransfer eine Schlüsselaufgabe für die Hightechbranche Chemie.

Dr. Andreas Ogrinz, Geschäftsführer Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit beim Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V.

Gemeinsames Lernen organisieren

Klaus North über Wissenstransfer und die Kultur des Teilens

Herr Professor North, warum ist Wissenstransfer heute so ein Thema?

Es sind drei Gründe, weshalb die Bedeutung so zugenommen hat. Erstens: Es gibt einen Generationswechsel in den Belegschaften als Folge des demografischen Wandels. Zweitens: Die Komplexität der Anlagen im Betrieb ist gestiegen, es wird mehr Informationstechnologie eingesetzt, mehr automatisiert und die Wirtschaft digital transformiert. Damit steigt auch die Wissensintensität der Aufgaben. Mehr denn je geht es darum, den Gesamtprozess zu verstehen und nicht mehr nur einzelne Arbeitsschritte und Teilprozesse. Drittens: Der rasche Wandel der Technologien, der auch die Arbeitsplätze ständig verändert. Die Beschäftigten müssen daher in der Lage sein, sich schnell in neue Prozesse einzuarbeiten und neue Technologien zu beherrschen.

Was verstehen Sie unter Wissenstransfer? Und um welches Wissen geht es dabei?

Streng genommen gibt es keinen Wissenstransfer. Es gibt eigentlich nur zwei Dinge: die Weitergabe von Informationen und Lernen. Wissen können wir nicht transferieren, weil es an eine Person gebunden ist. Wenn wir es weitergeben wollen, müssen wir den Austausch von Informationen organisieren, die der Empfänger dann wieder zu Wissen macht. Wissensweitergabe bedeutet daher für mich, das gemeinsame Lernen zu organisieren. Dabei geht es um die zwei Formen des Wissens: implizites und explizites Wissen. Explizites Wissen kann man mit einem Rezept vergleichen, das man in Büchern, Dateien oder per Video dokumentieren, darstellen und beschreiben kann. Implizites Wissen ist das Fingerspitzengefühl, das man braucht, damit immer der gleiche Kuchen oder, wie in der Chemie-Industrie, das gleiche Produkt herauskommt.

Wissenstransfer ist eine Daueraufgabe, wie können Unternehmen sie bewältigen?

Noch ist unser Bild vom Wissenstransfer davon geprägt, dass erfahrene Mitarbeiter unerfahrenen auf die Sprünge helfen. Zweitens stellt man sich Wissen wie ein Buch vor, also als etwas Fertiges. Beim Wissenstransfer geht es aber um Verstehen und um gemeinsames

Lernen. Außerdem muss es in jeder Organisation Routinen geben, die folgende Fragen beantworten: Was ist wirklich wichtiges Wissen und wie können wir dieses Wissen in der Organisation halten und verbreiten?

Und wann ist eine Dokumentation von Wissen sinnvoll? Wie kann diese gestaltet sein?

Ich möchte das an einem Beispiel deutlich machen. Wir haben ein Unternehmen beraten, das im Firmenintranet sehr viele Dokumente zugänglich gemacht hat. Und zwar nach dem Motto: je mehr, desto besser. Das hatte zur Folge, dass die Beschäftigten oft lange suchten und vielfach das Gesuchte nicht fanden. Wir haben daraufhin eine ABC-Analyse gemacht: Was sind denn die wichtigsten 20 Prozent der Dokumente, die 80 Prozent der Nachfrage befriedigen? Meine Botschaft ist also: Habt Mut zur Lücke, konzentriert euch auf Weniges, das einen vielfachen Nutzen stiftet und bereitet diese Dokumente so auf, dass man sie schnell finden kann.

Welche Rolle spielt die Führungskultur beim Thema Wissenstransfer?

Wissenstransfer ist ein Führungsthema ersten Ranges. Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Organisation, ihren Verantwortungsbereich in die Lage zu versetzen, dass die Organisation auch dann funktioniert, wenn ein Mitarbeiter krank ist, versetzt wird oder das Unternehmen verlässt. Was heißt Führung denn sonst? Führung soll doch sicherstellen, dass die Organisation ihre Ziele erreicht und die dafür nötigen Ressourcen vorhanden sind. Wissenstransfer kann man daher auch als Ressourcensicherung verstehen.



Professor Klaus North, Jahrgang 1954, lehrt Internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wiesbaden Business School der Hochschule

RheinMain. Schwerpunkt seiner Forschung ist die wissensorientierte Unternehmensführung.

ERSTE SCHRITTE ZUM WISSENSMANAGEMENT

Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe „Wissenstransfer“. Denn nicht alles ist wichtig. Wichtig ist vielmehr, sich klarzumachen: Was ist erfolgskritisches Wissen für das Unternehmen/die Abteilung?

- Wo findet bereits Wissenstransfer statt? Stellen Sie sich z. B. in Ihrem Team diese Frage. Außerdem: Was fehlt uns?
- Wissen sichtbar und damit nutzbar machen: Wer kann was besonders gut? Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, sich zu verdeutlichen, was sie können, welche Fähigkeiten sie haben und welche Kompetenzen.
- Vertrauen schaffen: Wissenstransfer braucht Akzeptanz in der Belegschaft. Nehmen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter mit: von der Analyse des Status quo bis zur Suche von Lösungen.
- Entwickeln Sie im Team eine geeignete Form der Umsetzung. Nutzen Sie bereits etablierte Instrumente (z. B. die letzte halbe Stunde einer Besprechung dient dem Wissenstransfer).
- Strukturen und Rahmen schaffen: Gibt es genug Zeit und Ruhe zum Austausch? Wie ist das geschaffene Zeitfenster für den Wissenstransfer verankert? Wird es frei gehalten oder bei Engpässen schnell gestrichen?

Impressum

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie
Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden
Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16
service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

Verantwortlich: Dr. Klaus-W. West
Redaktion: Dirk Dietz, textmanufaktur
Gestaltung und Illustration: www.grafikbuero.com
Fotos: S. 2 Michelin AG & Co. KGaA,
S. 3 BAVC, IG BCE, S. 4 privat
Wiesbaden, Dezember 2016