

TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DRESDEN

# AUFGABENBEZOGENER WISSENSTRANSFER DURCH TANDEM-ARBEIT

---

*LEITFADEN FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN*

Herausgeber: CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation  
Dresden, Januar 2012



## **Impressum**

Projekt:

Entwicklung innovativer Strategien zur Ermittlung und Systematisierung betrieblicher Wissensressourcen, insbesondere Erfahrungswissen, und neue Methoden für deren Transfer unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung

Laufzeit:

01.08.2010 – 31.01.2012

Das Projekt wurde gefördert von der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank  
Förderung aus dem Europäischen Sozialfond

Projektleiter:

Prof. Dr.-Ing. Martin Schmauder

TU Dresden, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

01062 Dresden

Kooperationspartner:

i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH

Zur Wetterwarte 50

01109 Dresden

Vandemoortele Deutschland GmbH

Pirnaer Landstr. 194

01257 Dresden

Autoren:

Dagmar Schulze

TU Dresden, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

Dr. Andreas Schroth

i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH

Helmut Lutzmann

Vandemoortele Deutschland GmbH

Inhaltsverzeichnis	
Einleitung .....	4
Aufbau des Leitfadens.....	4
Abschnitt 1: Wissenstransfer zur Systematisierung betrieblicher Wissensressourcen in KMU	5
1.1 Warum Wissenstransfer? .....	5
1.2 Technische Unterstützung des Wissenstransfers .....	5
1.3 Literatur .....	6
Abschnitt 2: Organisation des Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit .....	7
2.1 Definition, Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Tandem-Arbeit.....	7
2.2 Schritt für Schritt in der Tandem-Arbeit.....	8
2.3 Fallbeispiele .....	15
2.3.1 Generationen-Tandem .....	15
2.3.2 Vom Produktionsarbeiter zum Vorbereiter Produktion .....	19
Abschnitt 3: Arbeitshilfen .....	23
3.1 Vorlage Tandem-Wissensmatrix.....	24
3.2 Vorlage Tandem-Entwicklungsplan .....	25

# EINLEITUNG

Das Know-how eines Unternehmens ist in unserer heutigen Wissensgesellschaft immer stärker an das betriebliche Erfahrungswissen und die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter gebunden. In den Leitlinien vieler Unternehmen findet sich deshalb immer häufiger die Aussage, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens sind.

Große Unternehmen verfügen eher als kleiner über Strategien und Methoden, eine Transparenz über ihr Know-how zu schaffen, zu bewahren, zu verteilen, weiterzuentwickeln und für den Unternehmenserfolg effektiv zu nutzen. Anwendung finden die Methoden oftmals im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems, wenn es um das „Management der personellen Ressourcen“ geht. Die systematische Personalentwicklung wird unterstützt durch Personalbedarfsplanung, Mitarbeitergespräche, interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen, Mentoren- oder Patenprogramme u.v.a.m.

Kleine und mittelständische Unternehmen haben dagegen noch Bedarf, mehr Transparenz über ihr Know-how zu schaffen und an einer systematischen Vorgehensweise für den betrieblichen Umgang mit ihrem Know-How.

Mit diesem Leitfaden wollen wir Ihnen als Geschäftsführer oder Führungskräfte eine effiziente Lösung zum Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, zwischen betrieblichen Erfahrungsträgern und Erfahrungssuchenden, an die Hand geben. Mit der systematischen Anwendung der Tandem-Arbeit können Sie nicht nur den Know-how-Verlust durch das Ausscheiden wichtiger Wissensträger, ob rentenbedingt oder infolge Stellenwechsel, verhindern. Gleichzeitig wird durch Dokumentation eines Großteils des Erfahrungswissens in einer zentralen Ablage während der Laufzeit der Tandem-Arbeit die dauerhafte und nachhaltige Erfassung und Verteilung im Unternehmen erreicht. Durch seine Nutzung kann die Qualität der Geschäftsprozesse verbessert, das Unternehmens-Know-how weiterentwickelt und innovativ verwertet werden.

Wir danken den beteiligten Unternehmen i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH und Vandemoortele Deutschland GmbH für ihr Engagement bei der Entwicklung und Erprobung der Tandem-Methode und für ihre lebendigen Beiträge in den Transferveranstaltungen. Ihre Erfahrungen fließen in diesen Leitfaden zur Tandem-Methode ein, der nun zur breiten Nutzung zur Verfügung gestellt wird.

## AUFBAU DES LEITFADENS

Der Leitfaden gliedert sich in 3 Abschnitte.

Der Abschnitt 1 „Wissenstransfer zur Systematisierung betrieblicher Wissensressourcen in KMU“ erläutert kurz, warum Wissenstransfer im Unternehmen sinnvoll ist und unter welchen Rahmenbedingungen er funktioniert.

Der Abschnitt 2 „Organisation des Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit“ erklärt ausführlich die Methode des arbeitsbezogenen Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit und die Vorgehensweise.

Der Abschnitt 3 „Arbeitshilfen“ enthält die erprobten Arbeitshilfen, die Sie beim Einsatz der Tandem-Methode direkt oder an Ihre Situation angepasst anwenden können.

Im Text finden Sie Symbole, die besonders Hinweise und Tipps bzw. die praktischen Arbeitshilfen hervorheben und so besser auffindbar machen.



Hinweis, Tipp, praktische Erfahrungen, Empfehlungen der Unternehmen, die die Methode erprobt haben



Arbeitshilfe, die im Leitfaden bereitgestellt wird

# **ABSCHNITT 1: WISSENSTRANSFER ZUR SYSTEMATISIERUNG BETRIEBLICHER WISSENSRESSOURCEN IN KMU**

## **1.1 WARUM WISSENSTRANSFER?**

Jedes Unternehmen schafft abhängig von seinen unternehmerischen Strategien und Zielen, Rahmenbedingungen für einen mehr oder weniger systematischen Umgang mit Wissen, d.h. für eine wissensorientierte Kommunikation in seinen Geschäftsprozessen. Personen oder Gruppen wenden im täglichen Arbeitsprozess ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im jeweiligen individuellen Arbeitskontext an. Die so durch hauptsächlich informelles Lernen entstandenen praktischen Handlungserfahrungen bilden einen Großteil des Know-hows eines Unternehmens. Das gilt es, bewusst vom einzelnen Mitarbeiter für Andere transparent zu machen, für den unternehmerischen Erfolg einzusetzen, weiterzuentwickeln und zu sichern.

Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen kommt aus diesem Grund dem Wissenstransfer, dem systematischen Erfahrungsaustausch, am Arbeitsplatz und damit dem Lernen am Arbeitsplatz eine bedeutende Rolle zu. Im Hinblick auf den heutigen demografischen Wandel ist es für manches Unternehmen existenziell wichtig, dass das Erfahrungswissen der aus Altersgründen kurz vor dem Ausstieg stehenden Beschäftigten durch den Wissenstransfer an Jüngere im Unternehmen erhalten bleibt. Darüber hinaus fordern Veränderungen im Geschäftsumfeld von den Unternehmen u.a., ihre vorhandenen Mitarbeiter und Führungskräfte flexibler einsetzen zu können, was mit Aufgabenerweiterungen oder auch Stellenwechsel verbunden sein kann.

Der systematische Wissenstransfer zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern oder Führungskräften in Form der Tandem-Arbeit kann dafür einen Beitrag leisten. Er setzt eine dafür offene Unternehmenskultur voraus, die Freiräume für die Kommunikation, für den Wissensaustausch der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in den Pausen gibt. Das Lernen am Arbeitsplatz durch Tandem-Arbeit ist kostengünstig und trägt wirkungsvoll zur Personalentwicklung bei.

## **1.2 TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG DES WISSENSTRANSFERS**

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bieten im Unternehmen die Chance, die Bewahrung, die Bereitstellung, die Nutzung und die Weiterentwicklung des durch den Wissenstransfer sichtbar gemachten Wissens in einem Wissenspool (z.B. zentrale strukturierte Ablage von Dokumenten, unternehmensinternes WIKI, Gelbe Seiten u.a.) zu unterstützen.

Von Beginn der Tandem-Arbeit an wird mit den Tandem-Partnern die Art und Weise der Dokumentation des Erfahrungsschatzes vereinbart. Mit dem zentralen Zugriff auf die Dokumentation soll gesuchtes Wissen schnell aufgefunden und am richtigen Ort zur richtigen Zeit im Arbeitsprozess bereitgestellt werden. Die kostengünstigste Variante dafür ist eine festgelegte Ordnerstruktur für die zentrale Dokumentenablage im Unternehmen.

### 1.3 LITERATUR

BMWi (2011), Internet Projektbetreuung, Toolbox, <http://www.wissenmanagen.net> (Stand: 10.08.2011)

Fraunhofer IFF und IPK, Wissensmanagement mit dem ProWis-Ansatz, <http://www.prowis.net/prowis/> (Stand:10.08.2011)

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2009), Lernfähig im Tandem - Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren, Dortmund

Pietzker, F. (2011), Aufgabenbezogener Informationsaustausch als Werkzeug für das Wissensmanagement in KMU, Technische Universität Dresden, Arbeitsgruppe Wissen Denken Handeln; Projekt: IPS-AI

Rothermel, K., Hausmann, S., Schulze, D., Walluszek, K. (2011), Einführung von Wissensmanagement in KMU in: Schmidt, T., Schmauder, M., Wustmann, D., Planungsprozess - Innovation & Nachhaltigkeit, Dresden

Schütt, P. (2003), Die dritte Generation des Wissensmanagements in: KM-Journal, 1, 1-7.

Schulze, D., Schroth, A. (2011) Aufgabenbezogener Wissenstransfer durch Tandem-Arbeit in KMU in: W. Hacker, U. Pietrzyk, U. Debitz (Hrsg.), Wissen erfolgreich weitergeben - Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst, Lengerich/Berlin

Seitz, Cornelia (2004), Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt - Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen, Diss., Gießen

Zeman, P., Osmayer, S. (2004), Weiterbildung Älterer und generationenübergreifendes Lernen, Entwicklungen und Herausforderungen sowie Befunde zur Lage in Sachsen in: Bildung - Alter - Generationen. Neue Dimensionen lebensgestaltenden Lernens, Grimma

## ABSCHNITT 2: ORGANISATION DES WISSENSTRANSFERS DURCH TANDEM-ARBEIT

Im Folgenden werden die Merkmale des aufgabenbezogenen Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit und die Vorgehensweise beschrieben. Die dabei beschriebenen Arbeitshilfen können Sie sofort verwenden und individuell auf die Situation in Ihrem Unternehmen anpassen.

### 2.1 DEFINITION, ZIELE UND EINSATZMÖGLICHKEITEN DER TANDEM-ARBEIT

#### Definition

- zwei Partner lernen voneinander
- agieren in wechselnden Rollen:
- als Erfahrungsträger (implizites Wissen, Netzwerk)
- als Erfahrungssuchender (neues Fachwissen)

Abbildung 1: Definition

Ein Tandem besteht aus zwei Partnern, die ausgehend von ihren jetzigen und künftigen Arbeitsanforderungen voneinander in wechselnden Rollen am Arbeitsplatz lernen. Sie agieren einmal als Erfahrungsträger, einmal als Erfahrungssuchender. Während der Erfahrungsträger (z.B. ein langjährig betrieblicher Experte sein Erfahrungswissen (implizites Wissen) und seine Kontakte einbringt, bereichert der Erfahrungssuchende die Partnerschaft mit seinem neuen, impulsgebenden Fachwissen (z.B. IT-Kenntnisse, neue Technologien). Dabei erleben sie gegenseitige Wertschätzung und eine WIN-WIN-Situation. Durch die regelmäßige Reflexion des Fortschritts der Tandem-Arbeit in Ge-

sprächen mit Personalverantwortlichen und Führungskräften, in Workshops und Besprechungen mit anderen Mitarbeitern werden die Ergebnisse der Umsetzung der Aufgabenstellungen für die Tandem-Arbeit bekannt und verbreitet. Die während der Tandem-Arbeit erarbeiteten Dokumente werden zentral gespeichert und für die Nutzung anderen Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung gestellt.

#### Ziele

- Erfahrene lange im Unternehmen halten
- Jüngere an Know-how heranführen
- Jüngere teilen ihr neues Wissen
- Einarbeitungszeiten verkürzen
- bewährte Arbeitsweisen fortsetzen
- Wiederholungsfehler vermeiden

Abbildung 2: Ziele

Mit der Tandem-Arbeit können unterschiedliche Ziele verfolgt werden, die von der jeweiligen Problem- oder Ausgangssituation des Unternehmens abhängen. Immer stehen sie unmittelbar im Zusammenhang mit dem Lernen im Arbeitsprozess.

Ziele sind z.B. die schnelle und gezielte Einarbeitung neuer Mitarbeiter und dabei die Weitergabe von Erfahrungen mit erfolgreichen Arbeitsweisen. So können auch präventiv Wiederholungsfehler vermieden werden.

Im Zuge des demografischen Wandels wird der aufgabenbezogene Erfahrungstransfer zwischen erfahrenen älteren Mitarbeitern und jüngeren mit ihrem neuen Wissen immer wichtiger, damit betriebliches Know-how nicht verloren geht.

Durch die Wertschätzung, die Mitarbeiter mit dieser Methode erfahren, kann erreicht werden, sie länger im Unternehmen zu halten.


## Einsatz- möglichkeiten

- **alle Unternehmens-Bereiche**
  
- **Anlass**
  - Generationenwechsel
  - Aufgabenerweiterung
  - Stellenwechsel

Abbildung 3: Einsatzmöglichkeiten

Es sind Tandems unterschiedlichster Konstellationen bezüglich der Arbeitsbereiche und Personen denkbar.

Die Methode ist variabel einsetzbar für den Wissenstransfer beispielsweise zwischen Entwicklungsingenieuren aus Anlass des Renteneintritts (siehe 1. Fallbeispiel), zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zur Heranbildung eines Stellvertreters, sowie zwischen Fachkräften in der Produktion für die Aufgabenerweiterung (siehe 2. Fallbeispiel).

Die förderlichen Rahmenbedingungen sind im Hinweissfeld  auf Seite 9 zusammengefasst.


## 2.2 SCHRITT FÜR SCHRITT IN DER TANDEM-ARBEIT

Wenn Sie die Methode im Unternehmen einführen, wird empfohlen, dies in die Verantwortung des Personalbereiches zu geben, da die Tandem-Arbeit zur Personalentwicklung beiträgt. In vielen Unternehmen sind Verantwortung und Vorgehensweisen für die Personalentwicklung auch im Qualitätsmanagementsystem verankert, so dass diese Methode auf diesem Weg ebenso wirksam in die Geschäftsprozesse integriert werden kann.

Einführung der Methode Tandem-Arbeit		
	Vorgehen	Akteure
Organisatorische Rahmenbedingungen	Sie formulieren die spezifischen Zielstellungen des Unternehmens. Sie legen Verantwortliche im Unternehmen fest, stellen Ressourcen bereit.	Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, Führungskräfte
Auswahl der Bereiche und der Tandempartner	Sie wählen entsprechend Ihres aktuellen Anlasses (auf Grundlage des Personalentwicklungsplanes, Einstellung, Verrentung, ... ) Mitarbeiter für ein erfolgversprechendes Tandem in einem oder mehreren Bereichen aus.	Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, Führungskräfte
Bereitschafts-erklärung	Sie führen ein Motivationsgespräch mit den ausgewählten Tandempartnern, erklären die Vorgehensweise nach dem Tandemkonzept (z.B. anhand eines Foliensatzes und des Tandem-Entwicklungsplanes) und klären die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Tandem-Arbeit, da diese Maßnahme nur auf freiwilliger Basis durchführbar ist. Die Geschäftsleitung verhält sich offen und wertschätzend.	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Tandem-Partner
Kick-Off	Mit einer offiziellen Bekanntmachung des Starts	Geschäftslei-



Einführung der Methode Tandem-Arbeit		
	Vorgehen	Akteure
	der Tandem-Arbeit für die Mitarbeiter der Bereiche, die diese Tandem-Arbeit betrifft, bekunden Sie die Managementunterstützung und Wertschätzung für die Maßnahme, beziehen so die Belegschaft je nach Unternehmensgröße auch firmenweit ein (ca. halbe Stunde Vorstellung der Tandem-Partner und des groben Ablaufs der Maßnahme)	tung, Personalverantwortliche, Führungskräfte, Bereiche (je nach Größe auch gesamtes Unternehmen)

Sie schaffen in Ihrem Unternehmen für den Wissens- und Erfahrungstransfer im allgemeinen und zwischen „Alt“ und „Jung“ im besonderen **förderliche Rahmenbedingungen** (Zimmermann 2005) durch 

- offene Kommunikation im Unternehmen
- Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung
- gemeinsame Ziele (z. B. Einbindung der Generationenfrage in betriebliche Entwicklung)
- Vorteile auf beiden Seiten (z. B. „neues Wissen“ für „Erfahrungswissen“)
- Bewusstmachung eigenen Erfahrungswissens durch Weiterbildungsangebote
- gesicherte Arbeitsverhältnisse, damit Älteren die Befürchtung genommen wird, überflüssig zu werden

Die Tandem-Arbeit umfasst vier Schritte, die in Abbildung im Überblick dargestellt und in den nächsten Tabellen ausführlich beschrieben sind.

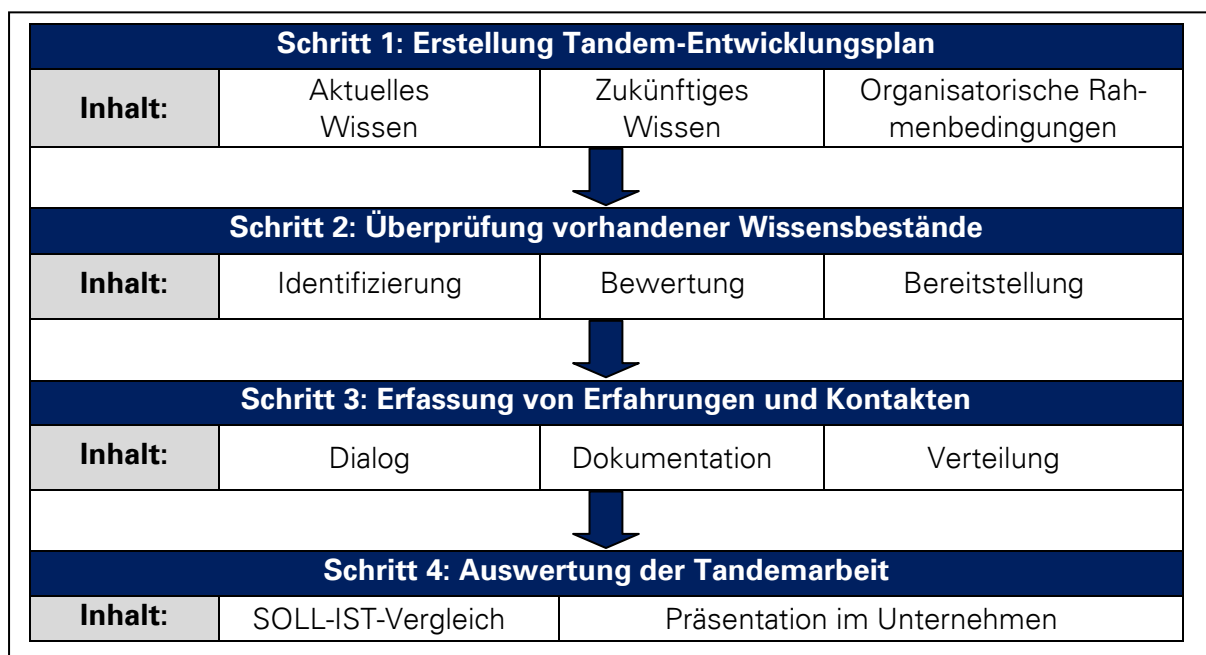



Abbildung 4: Tandem-Arbeit – Vorgehen in 4 Schritten

## Schritt 1: Erstellung des Tandem-Entwicklungsplans

	Vorgehen	Akteure																																																												
Anlass/ Motivation, Erwartungen und Ziel der Maßnahme benennen	Sie als Personalverantwortliche und Führungskraft des Bereiches stimmen die Tandem-Partner, entsprechend dem gegebenen Anlass (z.B. Ausscheiden, Einarbeiten, Aufgabenveränderungen) auf ihre Rollen als Erfahrungsträger und Erfahrungssuchender ein, gemeinsam betriebliches Wissen und neues Wissen auszutauschen und zu dokumentieren, zu bewahren und weiterzuentwickeln.	Führungskraft, Tandem-Partner (bei Bedarf Personalverantwortlicher)																																																												
Aktuelles Wissen mit künftigen Wissen abgleichen	<p>Für die Konkretisierung der Zielstellung ermitteln Sie gemeinsam in einem Gespräch die gegenwärtigen Kernkompetenzen und Aufgabengebiete (aktuelles Wissen) beider Partner und gleichen dies mit den künftigen Arbeitsanforderungen (zukünftig benötigtes Wissen) an den Erfahrungsempfänger ab.</p> <p>Dabei werden betriebliche Dokumente (z.B. Stellenbeschreibung, Protokolle der Mitarbeitergespräche, Verfahrens- u. Arbeitsplatzanweisungen) einbezogen.</p> <p>Ergebnis ist eine strukturierte Wissensmatrix (Aufgabenmatrix) oder Wissenslandkarte der Tandem-Partner (siehe Fallbeispiel Abbildung 7), in der Wissensübereinstimmungen, aber auch Wissenslücken in Bezug auf Aufgabengebiete und Kompetenzen abgleichbar und transparent werden.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Aufgabengebiet</th><th>Aufgaben</th><th>GxR</th><th>BxG</th><th>Aufgabe / Lösung</th><th>weitere Personen</th></tr></thead><tbody><tr><td>Leitung (Ablauforganisation)</td><td>Information/ Kommunikation intern/ abteilungsübergreifend</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td>Projektsteuerung</td><td>Projektmanagement</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Kommunikation mit Lieferanten</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Spezifikation-Dokumentation</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Testergebnisse-Dokumentation</td><td>x</td><td>x</td><td>ok, auch Übergabe alter Messergebnisse (siehe Doksystem)</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Troubleshooting zu Qualitätsproblemen, zu Befindlichkeiten, zum Lieferanten</td><td>x</td><td>x</td><td>Ok, Entwicklungserfahrungsbericht</td><td></td></tr><tr><td>Produktentwicklung</td><td>Konzeptentwicklung für neue Produkte für Kunden</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Erstellung von techn. Dokumentation und Zeichnungen</td><td>x</td><td>x</td><td>ok</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Schaltungs- und</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> <p>Abbildung 5: Auszug Wissens-Aufgabenmatrix (siehe Fallbeispiel)</p> <p><i>Betriebliche Hilfsmittel:</i> z.B. Stellenbeschreibungen, Organisationspläne, Qualifikationsmatrix, Schulungsplan</p> <p><b>Arbeitshilfe: Vorlage Wissensmatrix (excel-Format)</b></p>	Aufgabengebiet	Aufgaben	GxR	BxG	Aufgabe / Lösung	weitere Personen	Leitung (Ablauforganisation)	Information/ Kommunikation intern/ abteilungsübergreifend	x	x	ok		Projektsteuerung	Projektmanagement	x	x	ok			Kommunikation mit Lieferanten	x	x	ok			Spezifikation-Dokumentation	x	x	ok			Testergebnisse-Dokumentation	x	x	ok, auch Übergabe alter Messergebnisse (siehe Doksystem)			Troubleshooting zu Qualitätsproblemen, zu Befindlichkeiten, zum Lieferanten	x	x	Ok, Entwicklungserfahrungsbericht		Produktentwicklung	Konzeptentwicklung für neue Produkte für Kunden	x	x	ok			Erstellung von techn. Dokumentation und Zeichnungen	x	x	ok			Schaltungs- und					Personalverantwortliche, Führungskräfte, Tandem-Partner
Aufgabengebiet	Aufgaben	GxR	BxG	Aufgabe / Lösung	weitere Personen																																																									
Leitung (Ablauforganisation)	Information/ Kommunikation intern/ abteilungsübergreifend	x	x	ok																																																										
Projektsteuerung	Projektmanagement	x	x	ok																																																										
	Kommunikation mit Lieferanten	x	x	ok																																																										
	Spezifikation-Dokumentation	x	x	ok																																																										
	Testergebnisse-Dokumentation	x	x	ok, auch Übergabe alter Messergebnisse (siehe Doksystem)																																																										
	Troubleshooting zu Qualitätsproblemen, zu Befindlichkeiten, zum Lieferanten	x	x	Ok, Entwicklungserfahrungsbericht																																																										
Produktentwicklung	Konzeptentwicklung für neue Produkte für Kunden	x	x	ok																																																										
	Erstellung von techn. Dokumentation und Zeichnungen	x	x	ok																																																										
	Schaltungs- und																																																													
Maßnahmen festlegen	Auf Basis der Wissensmatrix werden gemeinsam Maßnahmen/ Aufgaben festgelegt, die den Wissenstransfer am täglichen Arbeitsprozess orientiert, unterstützen. Die Maßnahmen/Aufgaben, werden mit den entsprechenden organisatorischen, technischen und personellen Ressourcen, Zielvereinbarungen und messbaren Erfolgsfaktoren geplant und im Tandem-Entwicklungsplan doku-	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Tandem-Partner																																																												

Schritt 1: Erstellung des Tandem-Entwicklungsplans		
	Vorgehen	Akteure
	<p>mentiert. (z.B. Ziel: Details zum Reinigungsplan kennenlernen und dokumentieren, Ausführung: Herr B. arbeitet als Vorbereiter mit Herrn A. (in doppelter Besetzung): KW15 - KW20, siehe Fallbeispiel Vandemoortele)</p> <p><b>Arbeitshilfe: Vorlage Tandem-Entwicklungsplan (doc-Form)</b></p>	✕
Tandem-Entwicklungsplan erstellen	<p>Der Tandem-Entwicklungsplan enthält die wichtigsten Fakten, Festlegungen und Maßnahmen zur Realisierung des systematischen Vorgehens in der Tandem-Arbeit. Während der vereinbarten Tandemlaufzeit dient er der Fortschrittskontrolle. Er kann bei Bedarf angepasst werden.</p> <p>Im Tandem-Entwicklungsplan sollte dokumentiert werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Anlass und Motivation/ Zielstellung für das Tandem</li> <li>2) Namen der Tandempartner</li> <li>3) Tandemlaufzeit (mind. 3 Monate)</li> <li>4) betriebliche Grundlagen (z.B. Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibung, Qualifizierungsplan, Arbeitsanweisungen....)</li> <li>5) Tabelle mit festgelegten Aufgaben/Maßnahmen und Meilensteinen (regelmäßige Termine, ca. 1x monatlich) für die Fortschrittskontrolle, Verantwortlichkeiten</li> </ol> <p><b>Arbeitshilfe: Vorlage Tandem-Entwicklungsplan (doc-Form)</b></p>	<p>Personalverantwortliche, Führungskräfte, Tandem-Partner</p> <p>✕</p>

- Führungskräfte müssen die Tandem-Arbeit aktiv als Ansprechpartner unterstützen und zeitliche Freiräume gewährleisten. 
- Eine gründliche Analyse der vorhandenen Aufgabengebiete, Aufgaben und Kompetenzen beider Tandempartner ist sehr wichtig für Bestimmung der Ausgangsposition der Tandem-Arbeit und für die Formulierung sinnvoller Maßnahmen für die erfolgreiche Durchführung.
- Ziele und Aufgabenstellungen für den Wissenstransfer sollten in der Laufzeit und vom Umfang her realisierbar sein („weniger ist mehr“).
- Die Festlegung von Meilensteinen (regelmäßige Termine) zur Fortschrittskontrolle der Tandem-Arbeit hat sich als motivierend für die Kontinuität erwiesen.

Schritt 2: Überprüfung vorhandener Wissensbestände		
	Vorgehen	Akteure
Identifizierung und Bewertung	Unter Federführung des Erfahrungsträgers sichten und überprüfen die Tandem-Partner gemeinsam schon vorhandenes dokumentiertes Wissen (z. B. in Datenbanken, Archiven, Projektbeschreibungen, betriebliche Anweisungen). Dabei bewerten sie diese hinsichtlich der Relevanz und Aktualität für die künftigen Arbeitsanforderungen an den Erfahrungssuchenden. Das geschieht teilweise im gemeinsamen Arbeitsprozess, kann aber auch zusätzliche Zeit neben der eigentlichen Arbeitsaufgabe erfordern (z.B. Sichtung von Archivmaterial).	Tandem-Partner
Bereitstellung	Aufgabe des Erfahrungssuchenden ist es, die relevanten Bestände für den zentralen Wissenspool (z.B. Server-Laufwerk, Intranet, Firmen-Wiki) zu aktualisieren und bereitzustellen bzw. mit dem Erfahrungsträger die Dokumentation von bisher nicht niedergelegten Erfahrungen abzustimmen und zu erarbeiten.	Tandem-Partner
	Betriebliche Hilfsmittel: vorhandene Software, zentrale Vorgaben für Ordnerablagen und -strukturen, Archive, Vorlagen für einen zentralen Wissenspool, z.B. Laufwerk mit Ordnerstruktur, das für einen großen Kreis von Mitarbeitern zugänglich ist	



- Die zentrale Bereitstellung der aktualisierten, für die Arbeitsanforderungen relevanten Dokumente durch den Erfahrungssuchenden gewährleistet einen schnellen Zugriff auf Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in den Geschäftsprozessen und soll darüber hinaus von anderen Mitarbeitern im Unternehmen genutzt werden.

### Schritt 3: Erfassung von Erfahrungen und Kontakten des Erfahrungsträgers

	Vorgehen	Akteure
Gespräch/ Dialog und Bewertung	<p>Während der Erfahrungsträger sein betriebliches Wissen, das noch nicht dokumentiert ist, themenbezogen im Gespräch weitergibt (z.B. bewährte Arbeitsweisen), bereichert der Erfahrungssuchende den Erfahrungsaustausch mit seinem aktuellen Fachwissen (z.B. Technologie, IT-Kenntnisse).</p> <p>Der Erfahrene bindet den Erfahrungssuchenden in sein Netzwerk ein (z.B. betriebliche Kontakte, Kunden/ Lieferantenkontakte, überbetriebliche Kontakte )</p>	Tandem-Partner
Dokumentation und Verteilung	<p>Beide Tandempartner arbeiten bei Dokumentation des Erfahrungsschatzes zusammen, wobei der Erfahrungssuchende sich an seinen künftigen Arbeitsanforderungen orientiert. Dabei können z.B. Protokolle, neue Arbeitsanweisungen, Ablaufbeschreibungen, Verbesserungsvorschläge zur Arbeitsplatzgestaltung, Checklisten, Steckbriefe oder Erfahrungsberichte entstehen)</p> <p>Betriebliche Hilfsmittel: vorhandene Software, zentrale Vorgaben für Ordnerablagen und -strukturen, Archive</p>	Tandem-Partner

- Es lässt sich nicht alles, was als Erfahrungsschatz im Gespräch transferiert wurde, dokumentieren, deshalb sind informelle Gespräche mit weiteren Mitarbeitern für die Wissensweitergabe wichtig (z.B. in Arbeitsbesprechungen, in Pausen).
- Wie und wo Erfahrungswissen dokumentiert wird, hängt davon ab, wie es den größten Nutzen im Arbeitsprozess bringt.



### Schritt 4: Auswertung der Tandem-Arbeit

	Vorgehen	Akteure
Status-Gespräche und Bewertung	<p>Der Fortschritt der Tandem-Arbeit wird in den Meilensteinen innerhalb der Laufzeit sowie das Ergebnis zum Laufzeitende für weitere Mitarbeiter durch Berichte der Tandempartner z.B. in Arbeitsbesprechungen transparent gemacht und gleichzeitig weiter verbreitet.</p> <p>Zum Abschluss wird im gemeinsamen Gespräch beider Tandem-Partner mit den Personalverantwortlichen und Führungskräften das Ergebnis der Tandem-Partnerschaft ausgewertet. Die Beteiligten bewerten die Zielerreichung anhand der Erfolgskriterien, die zu jedem Ziel im Tandem-Entwicklungsplan vereinbart wurden. Die Wertschätzung der Tandem-Arbeit beider Tandem-Partner sollte mit einer „werbewirksamen“ Würdigung des Erfahrungsträgers erfolgen. Der Erfahrungssuchende sollte am Ende der Tandem-Arbeit die Aufgaben, die Position übernehmen, die laut Zielstellung angedacht war.</p>	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Tandem-Partner, Bereich



- Regelmäßige Gespräche zur Feststellung des Standes der Zielerreichung und zur Kommunikation in den betreffenden Bereichen dienen der Motivation, der Akzeptanz und der besseren Nutzung der Ergebnisse auch durch andere Mitarbeiter im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens.
- Die geplanten Meilensteine fördern den Fortschritt, sollten „extern“ (z.B. durch Personalabteilung) moderiert und verfolgt werden.
- Mit dieser Methode wird eine größere Transparenz über das Wissen und die Handlungskompetenzen der Beschäftigten, über das vorhandene Know-how, im Unternehmen hergestellt und die Bereitstellung und Nutzung dieses Know-hows in den Wertschöpfungsprozessen verbessert.
- Die Tandem-Arbeit ist in Unternehmen als Personalentwicklungsmethode etabliert worden.

## 2.3 FALLBEISPIELE

### 2.3.1 Generationen-Tandem



Unternehmen:	I2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH
Sitz:	Dresden
Branche:	Automobilbau (80%), Industrieanlagenbau, Mobilhydraulik
Produkte:	Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von Druck-, Luftmassen- und Temperatursensoren
Gegründet:	2001
Mitarbeiter:	100
Internet:	<a href="http://www.i2s-sensors.de">www.i2s-sensors.de</a>

#### Ausgangssituation

In der Entwicklungsabteilung stand das Ausscheiden eines langjährigen Mitarbeiters und Erfahrungsträgers (Herr A.) in den Ruhestand bevor. Ein Nachfolger wurde zwar rechtzeitig eingestellt, aber der Leiter der Entwicklungsabteilung und die Mitarbeiter befürchteten trotzdem massive Verluste an wertvollen Erfahrungen. Es bestand Unsicherheit darüber, ob der junge Nachfolger (Herr B.) aufgrund der starken Präsenz des hoch angesehenen Fachmanns Herrn A., genügend Erfahrungen sammeln konnte, um den potenziellen Pensionär ersetzen zu können.

So wurde mit den Beteiligten ein „Generationen-Tandem“ ins Leben gerufen, um durch die systematische Vorgehensweise des aufgabenbezogenen Wissenstransfers den Einarbeitungsprozess und damit die Bewahrung des Erfahrungsschatzes des langjährigen Mitarbeiters zu unterstützen.



Foto: i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH

#### Ziele und Erwartungen (Tandem Schritt 1)

- Das Wissen von Herrn A. sollte möglichst umfassend erkannt, dokumentiert und weitergegeben werden, insbesondere an Herrn B., aber auch an andere Personen im Unternehmen, unter Umständen auch an Personen, die erst in der Zukunft eingestellt werden.
- Es sollte erreicht werden, dass möglichst keine Wissenslücke nach Austreten von Herrn A. entsteht. Außerdem sollte Herr B. ein Bewusstsein entwickeln, welches Wissen und Fähigkeiten er bereits erreicht hatte und in welchen Bereichen es noch entwickelt werden sollte.
- Des Weiteren sollte Wissen, welches bis zum Ausscheiden von Herrn A. an niemanden im Unternehmen übergeben werden kann, aber noch als Know-how Bedeutung hat, so dokumentiert werden, dass es für eine spätere Nutzung bewahrt wird.

### Vorgehen (Tandem Schritt 1)

Als offizielles Projekt mit einem „Kick-off“ gestartet und mit der firmenweiten Bekanntmachung in einer Betriebsversammlung beruhigte sich die allgemeine Stimmung in der Abteilung. Die Beteiligten konnten sich auf die Managementunterstützung berufen.

Gemeinsam mit der Personalreferentin und dem Leiter der Entwicklungsabteilung wurden die zwei „Hauptpersonen“ (der langjährige Mitarbeiter mit seinem Erfahrungsschatz als „Geber = Fahrer“ und der junge Nachfolger mit seinem neuen Fachwissen als „Nehmer = Sozios“) in ihre Rollen eingestimmt und dieses Tandem als offizielle Arbeitsaufgabe über einen Zeitraum von ca. 9 Monaten mit entsprechendem Zeitbudget vereinbart. Außerdem wurde die Aufgabenmatrix aus einer schon vorhandenen Wissensmatrix beider erstellt. Die Wissensmatrix enthält die wichtigsten Aufgabengebiete, Aufgaben und Kompetenzen, die die Tandempartner jeweils im Unternehmen ausfüllen, angelehnt an die Stellenbeschreibung. Bei der gemeinsamen weiteren Analyse und dem Abgleich des Erfahrungs- und Fachwissens und der Fähigkeiten beider Partner in Bezug auf diese Checkliste wurde sichtbar, was der jüngere Entwicklungsingenieur, der Erfahrungsempfänger, bereits schon in der vorhergehenden Zusammenarbeit an Wissenszuwachs erreicht hatte und in welchen Bereichen es noch Wissenstransferbedarf gab. Weiterhin ergab die Analyse, dass einzelne Aufgabenbereiche an einen anderen Mitarbeiter zu übergeben waren, der zeitweise in die Tandem-Arbeit von Herrn A. einbezogen wurde. Diese so konkretisierte Liste (siehe Abbildung 6) diente als einfach zu handhabender Leitfaden für die folgende Wissensübergabe und -dokumentation.

Aufgabengebiete	Aufgaben	Herr A	Herr B	Aufgabe / Lösung	weitere Personen
Leitung (Auf-und Ablauforganisation)	Information/ Kommunikation intern/ abteilungsübergreifend	x	x	ok	
Projektsteuerung	Projektmanagement	x	x	ok	
	Kommunikation mit Lieferanten	x	x	ok	
	Spezifikation-Dokumentation	x	x	ok	
	Testergebnisse-Dokumentation	x	x	ok, aber Übergabe alter Messergebnisse	
Produktentwicklung	Konzeptentwicklung für neue Produkte für Kunden	x	x	ok	
	Erstellung von techn. Dokumentation und Zeichnungen	x	x	ok	
	Schaltungs- und Layoutentwurf	x	x	ok	
	Microcontroller -Schaltungsentwurf	x	x	Grundkenntnisse MC übergeben	Spezialist wird benötigt
	Schaltungsentwicklung und Dokumentation (PADS-System)	x	x	ok	
Support/ Produktbetreuung	Technische Unterstützung/ Kommunikation Q	x	x	Altprodukte	
	Technische Beurteilung von Anfragen/ Unterstützung Vertrieb	x	x	Altprodukte	
	technische Unterstützung Einkauf	x	x	ok	
	Unterstützung Fertigung	x	x	ok	
Prozessentwicklung	TS-Fertigungsunterstützung, TS-Entwicklung	x	x	ok, Dokumentation fertigstellen	
Administration	Arbeitsschutz	x			neuer Sicherheitsbeauftragter
	Datenbanken (SQL, Tracking)		x	Einarbeitung durch Dritte	

Abbildung 6: Auszug Wissens-Aufgabenmatrix

Im Tandem-Entwicklungsplan (siehe Abbildung 7) wurden Festlegungen zum Zeitplan, zu Prüfsteinen (monatlich ein Meilenstein) und für ein Endreview getroffen, deren Einhaltung durch die „Moderatorin“, in diesem Fall durch die Personalreferentin, verfolgt werden sollten. Durch diese Portionierung des Übergabe-„Berges“, wurden die Aufgaben greifbar und abrechenbar.



## Tandem-Entwicklungsplan

**StratEWiss**



### 1. Anlass

Warum wird die Durchführung eines Programms zur Personalentwicklung im Rahmen eines Tandems notwendig?

→ Beschreibung des Anlasses:

Herr A. wird ab 01.08.2011 in den Ruhestand eintreten.

→ Welche Erwartungen werden an die Maßnahme geknüpft?

Herr B. besitzt ein umfangreiches und detailliertes Erfahrungs- und Fachwissen, welches aber nur sehr wenig dokumentiert ist, bzw. nur ansatzweise an andere Personen weitergegeben wurde. Diese Übertragung soll in systematischer Weise vorangetrieben und unterstützt werden.

→ Was ist das Ziel?

Das Wissen von A. soll möglichst umfassend erkannt, dokumentiert und weitergegeben werden. Insbesondere an Herrn B., aber auch an andere Personen im Unternehmen unter Umständen auch an Personen, die erst in der Zukunft eingestellt werden.

### 2. Tandempartner (betriebliches Wissen vs. aktuelles Fachwissen)

Partner 1 (= Wissen Weitergebender): Herr A.                      Abteilung: F      Funktion: MA...  
Partner 2 (= Wissen Empfangender): Herr B.                      Abteilung: F      Funktion: MA...

### 3. Zeitraum

Start: 01.10.2010

Ende: 30.06.2011

#### **Meilensteine:**

je Meilensteintermin einen Zwischenbericht, -vortrag in betreffender Abteilung durchführen, gemeinsame Besprechung des Standes,  
eventuelle Zielkorrekturen und Ergänzungen im Programm, Vorgehensweise überprüfen

Termin	Was	Wie
02.02.2011	Zwischenstand besprechen	Kleine Runde
02.03.2011	<ul style="list-style-type: none"><li>Zwischenbericht gegenüber Abteilung, Besprechung des weiteren Vorgehens, ggf. Anpassung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vortrag durch Tandempartner in Abteilung mit anschließender Gesprächsrunde um Anregungen und Ideen aufzunehmen,</li><li>Gesprächsrunde mit FK und PV um weiteres Vorgehen abzusprechen</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Zwischenstandskontrolle ggf. Anpassung der weiteren Maßnahmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gesprächsrunde mit .....um weiteres Vorgehen abzusprechen</li></ul>
	Abschluss Tandem	Vortrag gegenüber Abteilung, Vorstellung der Dokumente

Abbildung 7: Ausschnitt Tandem-Entwicklungsplan

#### Vorgehen (Tandem-Schritte 2, 3 und 4)

In den nächsten Schritten 2, 3 und 4, der Umsetzung, galt es unstrukturiertes/ nicht direkt zu übergebendes Wissen zu identifizieren und Erfahrungen auszutauschen:

Arbeitsaufgabe des Tandems war eine gemeinsam durchzuführende Produktentwicklung. Während dieser Zusammenarbeit unterzogen die Tandem-Partner die vorhandenen Unterlagen einer Revision. Der Erfahrungsträger (Herr A.) erklärte dem Erfahrungssuchenden (Herrn B.) nicht nur, wo welche Entwicklungs- und Testdokumente zu finden sind, sondern beide regelten, wie der Erfahrungssuchende die schon vorhandenen Erfahrungsberichte fortschreiben und sinnvoll strukturiert im Unternehmens-Daten- und Dokumentensystem zur Nutzung bereitstellen kann.

Zwischen den Tandem-Partnern fand während der Zusammenarbeit an der gleichen Problemstellung ein aktiver Austausch von wertvollen Erfahrungen in Gesprächen statt. Gleichzeitig lernte der jüngere Entwicklungsingenieur nützliche Arbeitsweisen und das Netzwerk des Erfahrungsträgers kennen, während der Jüngere den Älteren beim Umgang mit aktuellen Arbeitswerkzeugen/ CAD-Systemen unterstützen konnte.

In regelmäßigen Abständen wurde der Fortschritt bei der Übergabe auch vor dem gesamten Entwicklungsbereich vorgestellt, wobei Hinweise zu bisher nicht beachteten Arbeitsbereichen gegeben und dazu evtl. zusätzlich notwendige Ressourcen identifiziert wurden. Weiterhin fanden eine Abschlusspräsentation der Ergebnisse vor Mitarbeitern im Bereich und eine im Kreis der Führungskräfte des Unternehmens statt.

#### Nutzen im Projekt und Ausblick

Es konnten Befürchtungen im Bereich hinsichtlich eines Verlustes wesentlicher Erfahrungen zerstreut werden.

Durch die regelmäßige Präsentation der Tandem-Arbeit profitierten auch schon die anderen Mitarbeiter im Bereich von den Ergebnissen.

Im Prozess der Produktweiterentwicklung erfuhr der ältere Partner eine spürbare Arbeitsentlastung, da er planmäßig die Projektleitung an den jüngeren übergeben konnte. Der jüngere Partner verbuchte hingegen einen bedeutenden Erkenntnis- und Selbstvertrauensgewinn.

Während der Tandemarbeit begannen die Tandem-Partner mit einer Erstellung von Entwicklungsberichten mit dem „gewusst-wie“, also mit Erfahrungen, angereichert. Geplant ist, daß diese Berichte durch den „Sozius“ in das im Aufbau befindliche firmeneigene Wiki abzuspeichern und künftig als Vorlage für die anderen Entwicklungsingenieure der Abteilung zur Verfügung zu stellen.

Dieses Tandem-Konzept wird im Unternehmen als Personalentwicklungsmaßnahme etabliert. Es wird Anwendung finden u.a. bei der Einarbeitung von Mitarbeitern, bei der Heranbildung von stellvertretenden Führungskräften, bei Wechseln des Aufgabengebietes und weiterhin vor dem Ausscheiden von wichtigen Erfahrungsträgern aus dem Betrieb.

### 2.3.2 Vom Produktionsarbeiter zum Vorbereiter Produktion



Unternehmen:	Vandemoortele Deutschland GmbH
Sitz:	Dresden
Branche:	Lebensmittelherstellung
Produkte:	Margarine/Öle/ Fette für Einzelhandel und Lebensmittelproduzenten
Gegründet:	1991 (seit 1921 mehrere Firmierungen)
Mitarbeiter:	ca. 90
Internet:	<a href="http://www.vandemoortele.de">www.vandemoortele.de</a>

#### Ausgangssituation

Bei Vandemoortele Deutschland GmbH wird im Rahmen des Zukunftsprojekts 2015 eine systematische Mitarbeiterbedarfsstrategie verfolgt. In dem Zusammenhang brachte das neue Konzept des Wissenstransfers mittels Tandem-Arbeit eine Chance, die internen Qualifizierungsmaßnahmen effektiver zu gestalten. In der Projektlaufzeit absolvierten in der Produktion mehrere Tandem-Konstellationen mit den folgenden Zielen das Konzept: Heranbildung eines jüngeren Mitarbeiters zum stellvertretenden Schichtleiter, eines jüngeren Mitarbeiters zum Schichtleiter und Qualifizierung eines Produktionsmitarbeiters zum Mitarbeiter Labor.

Anlass für das hier beschriebene Fallbeispiel ist der bevorstehende Ruhestand eines langjährigen, erfahrenen Vorbereiters, dessen Wissen dem Unternehmen droht, verloren zu gehen.

#### Ziele (Tandem-Schritt 1)

Der Wissenstransfer mittels Tandem-Arbeit mit diesem erfahrenen Vorbereiter war deshalb erster Bestandteil des Weiterqualifizierungsprozesses eines jüngeren Produktionsmitarbeiters zum Vorbereiter. Der jüngere Nachfolger, der Erfahrungssuchende, arbeitete schon mehr als ein Jahr im Betrieb, aber hatte noch keine Vorbereiter-Tätigkeiten ausgeführt. Da diese Qualifizierung umfassender ist und über die Projektlaufzeit hinaus weitergeführt wird, wurden mit der Tandem-Arbeit drei spezielle Ziele verfolgt. In der Tandemarbeit sollte der Jüngere Kenntnisse und Erfahrungen sammeln zur selbständigen Ausführung der Arbeitsprozesse „Annahme von Tankzügen“, „Erstellung von Nebenphasen (z.B. Emulgatorphase)“ und „Durchführung von Reinigungsarbeiten“. Dabei standen der gegenseitige Erfahrungsaustausch bei der Arbeit, das Dokumentieren von Erfahrungen und die Aktualisierung der entsprechenden betrieblichen Arbeitsvorschriften (Verfahrens- und Arbeitsanweisungen) im Vordergrund.

#### Vorgehen (Tandem-Schritt 1)

Mit einem gemeinsamen „Kick-off“-Workshop starteten die Geschäftsführung, Personalreferentin, Produktionsleiterin, weitere Führungskräfte und die für die Tandem-Arbeit vorgesehenen Mitarbeiter aus der Produktion offiziell ihre „Tandem-Aktivitäten“ für insgesamt vier Tandems. Neben dem Vertrautmachen mit der Methode wurden Ziele, Erwartungen und das praktische Vorgehen gemeinsam diskutiert.

Im Personalgespräch mit der Produktionsleiterin und Personalverantwortlichen wurde eine Qualifikationsmatrix beider Tandempartner erstellt und mit den Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf die künftigen Aufgaben des Jüngeren abgeglichen. Auf

dieser Grundlage wurde der Tandem-Entwicklungskonzeption mit den betrieblichen Rahmenbedingungen, konkreten Ziel- und Aufgabenstellungen, ergänzt durch Terminvorgaben, erarbeitet.

## **Tandem - Entwicklungskonzeption**

### **1. Allgemeine Zielstellung:**

Einarbeitung am Arbeitsplatz Vorbereiter ist vorgesehen.

Bei diesem Tandem konzentrieren wir uns auf eine oder mehrere Teilaufgabe vom Vorbereiter

- Rohstoff Annahme – Behandlung
- Herstellen OI – WI
- Reinigung

### **2. Tandempartner:**

Name, Vorname : Herr A. ....

Bereich: Prod.

Funktion: Vorbereiter

Name, Vorname : Herr B. ....

Bereich: Prod.

Funktion: MA Produktion

Verantwortlicher Leiterin: Frau C.....

### **3. Zeitraum:**

01.01.2011 – 31.12.2011

### **4. Betriebliche Grundlagen:**

Stellenbeschreibung Vorbereiter      Nr. ....

Arbeitsplatzanweisungen:

- Rohstoff-Annahme – und Behandlung
  - Abfüllen Tankzug
  - Zugänge Rohstoffe
  - Tanklager
- Herstellung OI WI :
  - Herstellung OI
  - Herstellung WI
- Reinigung :
  - Reinigung
- Qualifizierungsvorlage (Einarbeitungscheckliste) für Vorbereiter (täglich auszufüllen)

### **5. Ist- und Sollstand mit konkreter Zielvereinbarung:**

Ist-Qualifizierungsstatus:

- Herr B. arbeitet in der Produktion
- Herr B. kennt die Aufgaben eines Vorbereiters noch nicht (bisher nur 2 Wochen Praktikum)
- Tandem läuft nur bei gleicher Schicht von Herrn A. und Herrn B. (für unterschiedliche Nachtschichten von Herrn B. noch Lösung finden)

Soll-Qualifizierungsstatus: selbständige Ausführung der obengenannten Teil-Aufgaben entsprechend der Stellenbeschreibung

### **6. Maßnahmen und Meilensteine**

Festlegungen:

- Die Einarbeitung am Arbeitsplatz Vorbereiter beginnt ab KW 15/2011

- tägliche kurze Tandembesprechung inkl. Dokumentation von Erfahrungen, Wissen, Verbesserungen/Änderungen/Aktivitäten in Besprechungsliste (ca. 10 – 15 Minuten)
  - monatliche Tandembesprechung von Herrn A., Herrn B., Frau C. (Führungskraft), Frau D. (Personal)
  - Nutzung des PC im ehemaligen Fahrerraum bei Bedarf, mindestens einmal wöchentlich
  - bei Bedarf Fotos auf Laufwerk .....
1. erstes Qualifikations-Ziel: **Rohstoffe- Behandlung**  
Meilensteine :
    - a. Richtig zuordnen der Tankzüge an der Annahmestelle
    - b. Qualitätskontrolle bis zur Freigabe : Papiere prüfen; Probenahme Tankzug, Verkosten, warten auf Freigabe
    - c. Tankzug anschließen und abfüllen
  2. zweites Qualifikations-Ziel: **Herstellung OI WI**  
Meilensteine :
    - a. Behandlung Ingredienzien (aus Lager in 800-Zone bringen – Lotnummer notieren)
    - b. Abarbeiten Ausdruck OI - WI (Art. Nr – abwiegen - dosieren)
    - c. Kontrolle pH Wert bei WI
  3. drittes Qualifikations-Ziel: **Reinigung**  
Meilensteine :
    - a. Details zum Reinigungsplan kennenlernen und aufschreiben
 Ausführung:  
 - Herr B. arbeitet als Vorbereiter mit Herrn A. (in doppelte Besetzung): KW15 - KW20,  
 - Herr B. arbeitet als Vorbereiter allein (Herr A. dann als Operator tätig): KW22 – 25, KW 28 – 32, KW 35, KW 39 - 41
  4. Zusammenkunft Projektteam 03/2011
  5. Zusammenkunft Projektteam 06/2011
  6. Erfahrungsaustausch Kooperationspartner 09/2011
  7. Projektabschluss 11/2011

**7. Besprechungsergebnisse: ....**

Abbildung 8: Ausschnitt Tandem-Entwicklungskonzeption Vorbereiter

Vorgehen (Tandem-Schritte 2, 3 und 4)

Innerhalb der ca. 9 Wochen langen Laufzeit des Tandems waren die ersten Wochen von intensiver Zusammenarbeit, gemeinsamen Lernen und kritischen Hinterfragen der Arbeitsabläufe und deren Arbeitsanweisungen geprägt. Der jüngere Tandem-Partner dokumentierte Erfahrungen, Hinweise und Änderungsvorschläge zu Arbeitsabläufen und zu deren schriftlichen Vorgaben.

Einmal im Monat fand ein Gespräch der Tandem-Partner mit der Produktionsleiterin zur Statusbestimmung der Tandem-Arbeit statt.

1	Besprechungsliste						<a href="#">Übersicht</a>		
2	Tandem	Partner1/Partner2							
3	Woche	KW 15							
4									
5	Datum	11.04.2011							
6	Schicht	x / früh							
7	Tätigkeiten						Kommentar		
8	Annahme von Tankzügen						Papiere kontrollieren (Aufliege­nummer, Gewicht, Ausläufe vgl. Analysenzertifikat, Plomben TZ Riesa!)		
9									
10	Probenahme aus Tankzügen						Achtung: Sichtkontrolle der Geländer, Leitern am TZ vor besteigen		
11									
12	Ansetzen von Rezepturen						Wichtig: Schutzbrille und Handschuhe tragen		
13	Ansetzen von Molke (WI)						Staubsauger einschalten		Steht das im AP?
14	Datum	12.04.2011							
15	Schicht	x / früh							
16	Tätigkeiten						Kommentar		
17	Annahme von Tankzügen, Probenahme						Kontrolle am Terminal, ob der richtige TZ für die freigegebene AS eingegeben ist		
18									
19									
20									
21									
22									
23	Datum	13.04.2011							
24	Schicht	x / früh							
25	Tätigkeiten						Kommentar		
26	Annahme von Tankzügen, Probenahme						TIPP: TZ ist leer, wenn man ein Rauschen durch den TZ hört		steht alles im AP?
27									
28	Wechsel Hily-Container Ebene 9_5						Achte auf Lotnr. alter/ neuer Container, wenn Zeit unter Hily-Container auf Ebene 9_5 Boden reinigen ACHTUNG: nicht in Anschluss Spritzen		
29									
30									
31	Datum	14.04.2011							
32	Schicht	x / früh							
33	Tätigkeiten						Kommentar		
34	Ansetzen von Stärke						Staubentwicklung so gering wie möglich halten nach den Ansätzen Baehälter abwischen (Verschmutzung gering halten)		Abwischen vom Beh steht nicht in AP →
35									
◀ ▶ ◀ ▶									

Abbildung 9: Ausschnitt Besprechungsliste Vorbereiter

### Nutzen im Projekt und Ausblick

Das Ziel, einen guten Vorbereiter heranzubilden, wurde mit der Tandem-Arbeit erfolgreich erreicht.

Auf Grund der offenen und guten Zusammenarbeit erklärten beide Mitarbeiter, Nutzen aus dem gegenseitigen Wissenstransfer gezogen zu haben. Den höheren Zeitaufwand für die Begleitung des Tandems rechtfertigt die Tatsache, dass eine Anzahl bislang unveränderter Arbeitsplatzanweisungen kritisch überprüft, aktualisiert und manche wegen Redundanzen gelöscht wurden.

Der Einsatz der Tandem-Arbeit ist auch künftig als Qualifizierungsmaßnahme vorgesehen, weil neben dem Lernen am Arbeitsplatz auch die dazugehörige Arbeitsplatzdokumentation effektiv verbessert wird. Außerdem wirkt sich die Tandem-Arbeit positiv auf die Kommunikation im Umfeld aus und fördert die Transparenz und die Verbesserung von Arbeitsabläufen.

## **ABSCHNITT 3: ARBEITSHILFEN**

Die Arbeitshilfen

- Vorlage Tandem-Wissensmatrix (excel-Format) mit Beispielinhalten
- Vorlage Tandem-Entwicklungsplan (doc-Format) mit Beispielinhalten

können als Dateien im Internet heruntergeladen werden unter:

<http://tu-dresden.de/cimtt>, Weitenavigation: abgeschlossene Projekte/StratEWiss

### 3.1 VORLAGE TANDEM-WISSENSMATRIX

Wissensmatrix*					
(* beispielhafte Inhalte sind kursiv gedruckt und dienen nur als Hilfestellung)					
Entwurf erstellt durch:					
Stand:		x      Tätigkeit wird vom MA ausgeführt bzw. Kenntnisse werden angewendet			
Mitarbeiter					
Bereich ...../Tätigkeitsklasse	Tätigkeiten	Tandem-Partner 1	Tandem-Partner 2	Aufgabe/Lösung	weitere Personen
<i>Leitung (Auf-und Ablauforganisation)</i>	<i>Information/ Kommunikation intern/ abteilungsübergreifend</i>	x	x	ok	
<i>Projektsteuerung</i>	<i>Projektmanagement</i>	x	x	ok	
	<i>Kommunikation mit Lieferanten</i>	x	x	ok	
	<i>Spezifikation-Dokumentation</i>	x	x	ok	
	<i>Testergebnisse-Dokumentation</i>	x	x	ok, aber Übergabe alter Messergebnisse	
<i>Administration</i>	<i>Arbeitsschutz</i>	x			neuer Sicherheitsbeauftragter
	<i>Datenbanken (SQL, Tracking)</i>		x	Einarbeitung durch Dritte	



## 3.2 VORLAGE TANDEM-ENTWICKLUNGSPLAN

### Tandem-Entwicklungsplan\*

(\* beispielhafte Inhalte sind kursiv gedruckt und dienen nur als Hilfestellung)

#### 1. Anlass

Warum wird die Durchführung eines Programms zur Personalentwicklung im Rahmen eines Tandems notwendig?

→ Beschreibung des Anlasses:

*Herr A. wird ab 01.08.2011. in den Ruhestand eintreten.*

→ Welche Erwartungen werden an die Maßnahme geknüpft?

*Beispiel: Herr A. besitzt ein umfangreiches und detailliertes Erfahrungs- und Fachwissen, welches aber nur sehr wenig dokumentiert ist, bzw. nur ansatzweise an andere Personen weitergegeben wurde. Diese Übertragung soll in systematischer Weise vorangetrieben und unterstützt werden. Herr B. bringt dabei sein aktuelles Wissen und Kompetenzen ein. Beide agieren mit gegenseitiger Wertschätzung.*

→ Was ist das Ziel?

*Das Wissen von Herrn A. soll möglichst umfassend erkannt, dokumentiert und weitergegeben werden. Insbesondere an Herrn B., aber auch an andere Personen im Unternehmen unter Umständen auch an Personen, die erst in der Zukunft eingestellt werden.*

#### 2. Tandempartner (betriebliches Wissen vs. aktuelles Fachwissen)

Partner 1 (= Wissen Weitergebender):	<i>Herr A.</i>	Abteilung: <i>F.....</i>	Funktion: <i>Mitarbeiter...</i>
Partner 2 (= Wissen Empfangender):	<i>Herr B.</i>	Abteilung: <i>F.....</i>	Funktion: <i>Mitarbeiter...</i>

#### 3. Zeitraum

Start: *01.10.2010*

Ende: *30.06.2011*

### Meilensteine:

*je Meilensteintermin einen Zwischenbericht oder -vortrag in betreffender Abteilung durchführen, gemeinsame Besprechung des Standes, eventuelle Zielkorrekturen und Ergänzungen im Programm vornehmen, Vorgehensweise überprüfen*

Termin	Was	Wie
	<i>Zwischenstand besprechen</i>	<i>Kleine Runde</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Zwischenbericht gegenüber Abteilung, Besprechung des weiteren Vorgehens, ggf. Anpassung</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Vortrag durch Tandempartner in Abteilung mit anschließender Gesprächsrunde um Anregungen und Ideen aufzunehmen,</i></li><li><i>Gesprächsrunde ..... um weiteres Vorgehen abzusprechen</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Zwischenstandskontrolle ggf. Anpassung der weiteren Maßnahmen</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Gesprächsrunde mit .....um weiteres Vorgehen abzusprechen</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Abschluss Tandem</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Vortrag gegenüber Abteilung, Vorstellung der Dokumente</i></li></ul>

### 4. Betriebliche Grundlagen

- *Gespräch mit .....(Personalverantwortlicher, Führungskraft, Tandempartner)*
- *Stundenaufwand/ Monat je Partner: 10h*
- *technische Ausstattung: PC, Software, Flipchart, Fotoapparat*
- *Externe Beratung: Begleitung als Moderator bei Bedarf: Frau/ Herr ....., Abteilung.....*

### 5. Ist- und Soll-Stand des Wissens beider Partner ermitteln

*Hierzu fand am ..... ein Gespräch statt, indem die Fähigkeiten und Aufgabengebiete der Tandempartner aufgenommen und mit dem angestrebten Stand verglichen wurden. Anschließend fand eine Bewertung statt, je nachdem ob die Fähigkeiten und Aufgaben voll, teilweise oder noch gar nicht vom Partner 2 erfüllt werden. Dabei entstand eine Fähigkeitsmatrix der beiden Partner, auf deren Grundlage die weiteren Maßnahmen abgeleitet werden können. Dabei ist auch festgestellt worden, dass nicht alle von Herr A. ausgeführten Tätigkeiten von Herr B. übernommen werden können, sondern dass weitere Personen einbezogen werden müssen.*

<b>Aufgabengebiete</b>	<b>Aufgaben</b>	<b>Herr A.</b>	<b>Herr B.</b>	<b>Aufgabe / Lösung</b>	<b>weitere Personen</b>
<i>Leitung (Auf-und Ablauforganisation)</i>	<i>Information/ Kommunikation intern/ abteilungs- übergreifend</i>	x	x	ok	
<i>Projektsteuerung</i>	<i>Projektmanagement</i>	x	x	ok	
	<i>Kommunikation mit Lieferanten</i>	x	x	ok	
	<i>Spezifikation-Dokumentation</i>	x	x	ok	
	<i>Testergebnisse-Dokumentation</i>	x	x	ok, aber Übergabe alter Messer- gebnisse	

Hauptaufgaben Herr A. und sich daraus ergebender Handlungsbedarf

- *Tätigkeit 1 – Hintergründe, Funktionsbeschreibungen dokumentieren*
- *Tätigkeit 2 – Hardware und Software, Programmierung, alte Projekte*

Was kann nicht an Nachfolger übergeben werden?

- *Arbeitsschutzbeauftragter*

## 7. Ziele/ Maßnahmen

	<b>Ziele</b>	<b>Maßnahme / Aktivität</b>	<b>Verantwortliche / Termin</b>	<b>Status</b>
4	<i>Altprodukte übergeben</i>	<i>Produktübersicht erarbeiten, (welche für was, alt / neu)</i>		neu
5	<i>Projektübersicht</i>	<i>Herr A. erstellt umfassende Liste der Projekte, mit Beteiligten und Eckdaten</i>		neu

Unterschriften:

.....  
Personalreferent(in)

.....  
Fachverantwortlicher

.....  
Tandempartner

.....  
Tandempartner