

In der Broschüre wird das Instrument Wissenstransfer im Tandem zur Erhöhung der Einsatzflexibilität von Beschäftigten jeden Alters sowie zur Sicherung und Übertragung von Erfahrungswissen und theoretischen Kenntnissen beschrieben. Das häufig nicht dokumentierte, arbeitsplatzbezogene Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter/innen wird gezielt auf jüngere Beschäftigte sowie theoretisches Wissen Jüngerer auf Ältere transferiert. Hierzu werden Lerntandems eingerichtet, in denen die Arbeitsplatzinhaber/innen ihren Tandempartnern bzw. -partnerinnen die notwendigen Arbeitsprozesse und -tätigkeiten am Arbeitsplatz zeigen und erklären sowie Hintergrundwissen vermitteln. Zur erleichterten Realisierung umfangreicher Qualifizierungen mehrerer Beschäftigter wird eine modifizierte Anwendung des Förderinstruments Job-Rotation nach SGB III beschrieben. Hiermit können Arbeitslose mit finanzieller Unterstützung der Agenturen für Arbeit zeitlich befristet eingestellt werden, um die sich in Qualifizierung befindlichen Beschäftigten zu vertreten. Im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft GENERA wurde das Instrument Wissenstransfer im Tandem in folgendem Unternehmen erfolgreich durchgeführt:

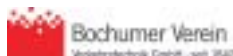


## ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT GENERA:

Operative Partner



Strategische Partner



# GENERA



+++ WISSENSTRANSFER IM TANDEM +++

Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation

Wissenstransfer im Tandem – Arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Hilfe von Job-Rotation. Transferbroschüre Nr. 2.

Diese Broschüre entstand im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft GENERA – Die Jungen und die Alten:  
Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe (Equal EP NW 13)

Förderlaufzeit: 01.01.2002 – 30.06.2005

Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal



Redaktion und Herausgeber:

Gunda Ben Djemia, Dr. Uwe Jürgenhake, Ulrike Schierholt, Dr. Cordula Sczesny, Sascha Wingen  
(Soziale Innovation GmbH, Dortmund)

Dietmar Halbeisen (Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, Bochum)

Dortmund 2005

Bildnachweis: Hans Batteux, Witten: Seite 8

Dietmar Halbeisen, Iserlohn: Seite 5 und Seite 12

ISBN: 3-938765-02-X

## INHALT

### **EINLEITUNG**

SEITE

4

### **1. ZIEL UND NUTZEN**

5

### **2. VORGEHEN**

6

2.1 Auswahl der Lehrenden und Lernenden

7

2.2 Erstellung von Arbeitsplatzmappen für Jeden Arbeitsplatz

9

2.3 Vorbereitung der Lehrenden

11

2.4 Zusammenstellung der Tandems und Durchführung des Wissenstransfers

12

### **3. ERFAHRUNGEN UND BEWERTUNG**

14

## EINLEITUNG

In Zeiten des demografischen Wandels sehen sich zunehmend mehr Unternehmen mit einer älter werdenden Belegschaft konfrontiert. Um einen wachsenden Anteil Älterer auch weiterhin bis zur Verrentung produktiv in ihren angestammten Arbeitssystemen beschäftigen zu können, gilt es, diese Beschäftigten altersgerecht zu qualifizieren, um z.B. ihre Einsatzflexibilität systematisch zu erhöhen. Zugleich verfügen insbesondere ältere Mitarbeiter/innen über ein umfangreiches, arbeitsplatzbezogenes Erfahrungswissen, welches häufig nicht dokumentiert ist, sondern nur in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter/innen existiert. Somit gewinnt die systematische Erfassung und nachhaltige Sicherung dieses Wissens für die Unternehmen bei altersbedingtem Ausscheiden der Beschäftigten an Bedeutung.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen hat sich der Wissenstransfer im Rahmen von Lerntandems mit älteren und jüngeren Beschäftigten erfolgreich bewährt. Dieses Vorgehen eignet sich zur Qualifizierung sowohl jüngerer als auch insbesondere älterer gewerblich-technisch Beschäftigter unabhängig von einem formalen Berufsabschluss, da es direkt an den Arbeitserfahrungen der Mitarbeiter/innen anknüpft. Es kann in Unternehmen jedweder Größe angewandt werden.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die systematische Vorgehensweise bei der Umsetzung des Instruments Wissenstransfer im Tandem am Beispiel eines Unternehmens aus der Metallverarbeitung. Des Weiteren wird das arbeitsmarktpolitische Förderinstrument "Job-Rotation" beschrieben, mit dem es möglich ist, mehrere Beschäftigte parallel ohne Beeinträchtigung der betrieblichen Leistungserbringung zu qualifizieren. Die in der Qualifizierung befindlichen Mitarbeiter/innen werden dabei befristet durch arbeitslose Personen ersetzt.

Zur praktischen Umsetzung des Instruments finden sich folgende Arbeitshilfen auf der beiliegenden CD-ROM:

- Formulare zur Erstellung von Arbeitsplatzmappen
- Beispiel einer ausgefüllten Arbeitsplatzmappe
- Formular zur Planung von Wissenstandems
- Formular zur Dokumentation von Wissenstransfers
- Übersicht "Lernregeln"
- Checkliste zur Einführung von Wissenstandems

Dortmund im Juni 2005

Gunda Ben Djemia  
Dietmar Halbeisen  
Uwe Jürgehake  
Ulrike Schierholt  
Cordula Sczesny  
Sascha Wingen

## 1. ZIELE UND NUTZEN

Die Einführung generationsübergreifender Wissenstandems dient zur Erreichung von zwei zentralen Zielen:

Einerseits wird die Einsatzflexibilität sowohl der jüngeren als auch insbesondere der älteren Mitarbeiter/innen durch die Vermittlung praktisch relevanter arbeitsplatzbezogener und -übergreifender Kenntnisse deutlich erhöht. Diese können nun an unterschiedlichen Arbeitsplätzen produktiv eingesetzt werden. Mit der Erhöhung der Einsatzflexibilität geht auch eine Reduzierung einseitiger Belastungen einher. Damit verbessern sich die Chancen älterer Mitarbeiter/innen, bis zum Renteneintritt im Unternehmen verbleiben zu können.



Andererseits wird wertvolles Erfahrungswissen älterer Beschäftigter durch den systematischen arbeitsplatzbezogenen Transfer auf jüngere Mitarbeiter/innen für das Unternehmen gesichert.

Weitere Nutzenpotenziale dieses Instruments sind:

- Bisher personengebundenes Wissen wird in Arbeitsplatzmappen dokumentiert und steht damit auch allen anderen Beschäftigten z.B. zur Einarbeitung, Qualifizierung und als Nachschlagewerk zur Verfügung.
- Veränderung der Lernkultur im Unternehmen: Lernen wird zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags. Dadurch wird auch die generelle Weiterbildungs- und Innovationsfähigkeit lernungewohnter älterer und gering qualifizierter Mitarbeiter/innen gewährleistet.

## 2. VORGEHEN

Die wichtigsten Voraussetzungen für die Einführung von Wissenstandems bestehen erstens in der Erfassung der vorhandenen arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen der Beschäftigten in einem auszuwählenden Betriebsbereich. Zweitens muss der notwendige Qualifizierungsbedarf ermittelt werden. In der Regel muss / soll nicht jede/r Mitarbeiter/in jeden Arbeitsplatz beherrschen.

Zur Feststellung der Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten sowie zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bietet sich die Durchführung einer Kompetenzanalyse an, wie sie in der GENERA-Transferbroschüre Nr. 1 beschrieben wurde<sup>1</sup>.

Die Installation von Wissenstandems im Betrieb umfasst folgende vier Schritte, die nachfolgend näher erläutert werden:



Systematisches Vorgehen beim Wissenstransfer in Tandems

<sup>1</sup>siehe S. 15: weitere GENERA-Veröffentlichungen

## 2.1 AUSWAHL DER LEHRENDEN UND LERNENDEN

Eine Auswahl der Mitarbeiter/innen als Lehrende und Lernende erfolgt entsprechend der vorhandenen Arbeitsplatzkompetenzen und -erfahrungen. Natürlich muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, das Wissen weiter zu geben bzw. sich weiter zu qualifizieren.

Mögliche Befürchtungen auf Seiten der Lehrenden, sich durch die Qualifizierung von Beschäftigten entbehrlieh für den Betrieb zu machen oder auch Zusatzbelastungen ohne entsprechenden Ausgleich oder Anerkennung ausgesetzt zu sein, können zu Widerständen führen. Es empfiehlt sich daher, frühzeitig Gespräche mit den ausgewählten Beschäftigten unter Einbeziehung der Vorgesetzten, der Personalleitung und des Betriebsrats zu führen, in denen mögliche Vorbehalte offen angesprochen und ausgeräumt sowie geeignete betriebliche Rahmenbedingungen (z.B. zeitweise Entlastung der Lehrenden durch Arbeitsumverteilung) besprochen werden.

Eine Auswahl von Lernenden ist zu treffen, da aus betrieblicher Sicht zumeist nicht alle Mitarbeiter/innen alle Arbeitsplätze beherrschen sollen. Entscheidende Auswahlkriterien sollten zum einen die individuelle Qualifizierungsbereitschaft und zum anderen das seitens der Vorgesetzten eingeschätzte Qualifizierungspotenzial der Beschäftigten sein. Dabei ist zu berück-

sichtigen, dass ältere, un- und angelernte Arbeitskräfte vielfach seit Jahren die gleiche Tätigkeit ausüben und dementsprechend über viel Erfahrung verfügen aber gleichzeitig lernentwöhnt sind. Als Einstieg können die älteren Mitarbeiter/innen zunächst ausschließlich als Lehrende eingesetzt werden, um sie mit Lernsituationen vertraut zu machen und eine größere Bereitschaft zur Teilnahme als Lernende zu erzeugen.

Zudem sollten Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich Entgeltsteigerungen sowie beruflicher Entwicklungen in Folge der absolvierten Qualifizierungen frühzeitig thematisiert werden. Hierzu sollte die jeweilige Position des Unternehmens nachvollziehbar begründet und kommuniziert werden, um sowohl falsche Erwartungen auszuschließen als auch etwaigen Widerständen (nach dem Motto: "ohne Preis kein Fleiß") zu begegnen. Darüber hinaus sollten die Lernenden nach Abschluss ihrer arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung hinreichend oft an den entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden, um die erworbenen Qualifikationen auch im Arbeitsprozess zu nutzen. Arbeitsorganisatorische Veränderungen müssen daher häufig mit bedacht und umgesetzt werden.

Je nach Zusammensetzung der jeweiligen Beschäftigtengruppen nach Geschlecht, Nationalität, Migrationshintergrund und anderen relevanten Merkmalen sind gegebenenfalls zusätzliche Kriterien bei der Auswahl zu beachten sowie notwendige flankierende Maßnahmen vorzusehen: So sollten zur Gewährleistung der Chancengleichheit Männer und Frauen gleichermaßen sowohl als Lehrende als auch als Lernende ausgewählt werden. In multikulturellen Gruppen sollte dafür Sorge getragen werden, dass die sprachliche Verständigung zwischen den Arbeitskräften sicher gestellt ist. Unter Umständen sind vorbereitende Schulungen zur Vermittlung fachbezogener Deutschkenntnisse notwendig.



## 2.2 ERSTELLUNG VON ARBEITSPLATZMAPPEN FÜR JEDEN ARBEITSPLATZ

Zur Vorbereitung des Wissenstransfers werden gemeinsam mit den Lehrenden bildlich unterstützte Dokumentationen der einzelnen Arbeitsschritte an einem Arbeitsplatz erarbeitet. Im Ergebnis entstehen Arbeitsplatzmappen für jeden Arbeitsplatz, die den Tandempartnern und -partnerinnen als Lehr- und Lernmaterialien zur Verfügung stehen. Die Erarbeitung der Arbeitsplatzmappen kann in mehreren Workshops oder auch im Rahmen von Einzelgesprächen mit den Arbeitsplatzexperten und -expertinnen erfolgen. Die Moderation der Workshops oder Gespräche sowie die Ergebnisdokumentation in entsprechenden Unterlagen kann z.B. durch eine/n Mitarbeiter/in aus der Personalabteilung erfolgen. Da ein/e solche/r Mitarbeiter/in sich nicht mit den technischen Details auskennt, hilft gerade dies, die Arbeitstätigkeiten und -prozesse sprachlich einfach und für jedermann nachvollziehbar zu beschreiben.

Die Lehrenden werden in diesem Prozess zunächst selbst zu Lernenden, denn den eigenen Arbeitsplatz zu erklären, bedeutet auch, diesen mit anderen Augen zu sehen. Vieles, was routinemäßig selbstverständlich ist, wird hinterfragt; Zusammenhänge, die man im Gefühl hat, müssen in Ursache-Wirkungs-Ketten überführt werden. Pädagogen und Pädagoginnen nennen diesen

Prozess "implizites in explizites Wissen überführen". Bei der Beschreibung ihres Arbeitsplatzes können den Arbeitsplatzinhabern und -inhaberinnen folgende Leitfragen helfen:

- Welche Arbeitsprozesse oder Arbeitsschritte gibt es an dem Arbeitsplatz?
- Welche Tätigkeiten werden in den einzelnen Prozessen ausgeführt?
- Mit welchen Werkzeugen/Betriebsmitteln wird in den Prozessen gearbeitet?
- Was ist bei den einzelnen Prozessen/Schritten besonders wichtig?
- Was muss unbedingt beachtet werden?
- Was ist besonders schwierig?
- Was ist besonders gefährlich?
- Was kann die Qualität beeinflussen?
- Welche Arbeitsplätze sind vor- bzw. nachgelagert?

Die Antworten werden in einer vorbereiteten Unterlage dokumentiert, an die Arbeitsplatzexperten und -expertinnen zur Überprüfung rückgekoppelt und von den direkten Vorgesetzten überprüft und ggf. ergänzt. Die so entstehende Arbeitsplatzmappe kann kontinuierlich ergänzt werden. Hilfreich sind ebenfalls zusätzliche Unterlagen wie Zeichnungen (ggf. Ausschnitte, Fotos,

Arbeitspapiere, Hardcopies von EDV-Masken usw.) sowie die Verwendung von Symbolen und Schaubildern, um die mündlichen Erklärungen und die schriftlichen Erläuterungen zu illustrieren. Je nach Sprachkompetenz der Beschäftigten bieten sich auch mehrsprachige Ausführungen der Arbeitsplatzmappen

an. Die Arbeitsplatzmappen können anschließend auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen und Auszubildender sowie von Praktikanten/Praktikantinnen und als Nachschlagewerk zur Selbstqualifizierung von allen Beschäftigten genutzt werden.

			Seite: 14 Stand: 04.06.2003
<b>4. Prozessschritt:</b>			
<b>Entnahme und Transport zur 60MN-Press (II)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Aufmerksamkeit beim "Rückwärts drehen" (Drehherd), Einsatzreihe muß leer sein!</li> <li>- Trennwehr beim Rückwärts drehen nicht durch Lichtschranke geschützt!</li> <li>- den Automatikablauf Entnehmen während des Blocktransportes zur Übergabeposition nicht unterbrechen (Wagen stoppt ohne Schleichfahrt! Block kann vom Wagen fallen!)</li> <li>- dito bei Handbetrieb</li> <li>- bei Produktionsende, längeren absehbaren Störfällen oder Kaffeepause sollte die Ausziehrefle leer vor dem Trennwehr stehen bleiben! (Temperaturgefälle Ausziehrefle)</li> <li>- beim Einfahren eines neuen Produktes nur auf Anweisung des Walzers, Vorarbeiters oder Schichtmeisters einen Block entnehmen! (Sichtkontakt halten)</li> <li>- Anweisungen zur Änderung der Zielposition Roboter 1 befolgen!</li> </ul>			
1. Was ist besonders wichtig?	2. Was ist besonders schwierig?	3. Wo können Gefahren entstehen?	4. Was gefährdet am meisten die Produktqualität?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf die richtige Höhe der Ofentür achten</li> <li>- auf richtige Einfahrtiefe, und Absetzhöhe achten (Roboter muß die Röhlinge mittig absetzen)</li> <li>- Zielzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Roboter richtig programmieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheitsbereich nicht betreten</li> <li>- nicht in Schwenkbereich des Roboters treten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Blöcke dürfen nach der Entnahme aus dem Ofen nicht zu lange vor Presse stehen</li> <li>- zügige Bearbeitung sicherstellen</li> </ul>

Auszug aus einer ausgefüllten Arbeitsplatzmappe

## 2.3 VORBEREITUNG DER LEHRENDEN

Häufig handelt es sich bei den Arbeitsplatzexpertinnen und -experten um Mitarbeiter/innen, die es nicht gewohnt sind, ihre Tätigkeiten anderen Beschäftigten zu erklären. Sie sind Experten und Expertinnen im praktischen Handeln und nicht in der theoretischen Darstellung desselben. Deshalb hat es sich als hilfreich erwiesen, ihnen entsprechende didaktisch-methodische Hilfestellungen zur Verfügung zu stellen, die für die Zielgruppe der Lernenden geeignet sind.

Eine gute Möglichkeit zur Vorbereitung der Lehrenden stellt die gemeinsame Verständigung auf Lernregeln dar, die gemeinsam mit ihnen in einer moderierten Sitzung erarbeitet werden können. Solche Lernregeln bieten eine Orientierung, worauf bei der Durchführung des Wissenstransfers zu achten ist.

Eine weitere bewährte Hilfestellung ist die Vermittlung fachbezogener Lehrmethoden wie z.B. die REFA-Vier-Stufen-Methode (1. vorbereiten, 2. vormachen/erklären, 3. nachmachen und erklären lassen, 4. selbständig anwenden), die sich speziell zur systematischen Vermittlung und Einübung praktischer Fertigkeiten in Produktionsbereichen anhand der erstellten Arbeitsplatzmappen eignet.

### Übersicht "Lernregeln"

- Regel 1:** Jede/r Lernende ist ein/e *Entdecker/in* - (wenn man ihm/ihr nicht die Neugier und das Fragen vermiest)
- Regel 2:** Wer lernt, kann seiner/ihrer Sache noch nicht sicher sein - das erfordert Fairness.
- Regel 3:** Richtig lernt, wer versteht, *warum er/sie etwas tut oder lässt*. Richtiges Lernen braucht *Erklären*.
- Regel 4:** Angst und autoritäres Verhalten sind Gift für *verstehen-des Lernen*. Lernen, vor allem Lernen von Erwachsenen braucht das Gespräch auf gleicher Augenhöhe. Allerdings ist die Erwartung und Bewertung von Autorität in verschiedenen Kulturen unterschiedlich. Nicht überall können Lernende mit beteiligungsorientiertem Lernen gleich gut umgehen.
- Regel 5:** Ein Lern-Gespräch braucht eine gewisse *Ruhe* und *Unge-störtheit*. Also: Zeitpunkte wählen, in denen es nicht so hektisch ist.
- Regel 6:** Lernen und Arbeiten hängen in unserem Fall ganz eng zusammen. Aber es sind zwei verschiedene Tätigkeiten. In einem Fall sind die beiden Personen Arbeitskollegen/-kolleginnen, im anderen Fall sind sie Lehrende und Lernende.
- Regel 7:** *Niemand ist perfekt*, Gott sei Dank. Und: ein/e gute/r Lehrende/r ist, der/die einräumen kann: "Das kann ich Dir im Augenblick auch nicht erklären." und dann bei nächster Gelegenheit darauf zurück kommt. Gleichwohl ist die Angst, das "Gesicht zu verlieren", bei Personen verschiedener Kulturen unterschiedlich groß.
- Regel 8:** Lernen braucht *Wiederholung und Kontrolle*.
- Regel 9:** Die Tätigkeit des Lernens gehört zur täglichen Arbeit wie alles andere. Deshalb muss Lernen auch am Arbeitsplatz bzw. in dessen Nähe ganz "stofflich" sichtbar sein: z.B. gibt es einen Ort, wo sich die Lernunterlagen (Mappen) finden.
- Regel 10:** "Neue" haben einen Blick auf Abläufe und Situationen, der noch nicht durch Routine getrübt ist. Davon kann man eine Menge lernen.

## 2.4 ZUSAMMENSTELLUNG DER TANDEMS UND DURCHFÜHRUNG DES WISSENSTRANSFERS



Die systematische Durchführung von Wissenstandems wirft sowohl zeitliche als auch finanzielle Fragen auf, da es im Regelfall nicht möglich ist, mehrere Mitarbeiter/innen gleichzeitig zu qualifizieren bzw. sie aus dem Arbeitsprozess herauszunehmen. Die Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungserbringung ist ohnehin ein wirtschaftliches Muss und steht daher stets an erster Stelle.

### Exkurs – Job-Rotation:

Eine Hilfestellung bei der Umsetzung kann das Instrument Job-Rotation zur aktiven Arbeitsmarktpolitik nach dem SGB III sein. In einer modifizierten Anwendung ist es besonders für kleine und mittelständische Unternehmen im Rahmen betrieblicher, arbeitsplatznaher Qualifizierung attraktiv.

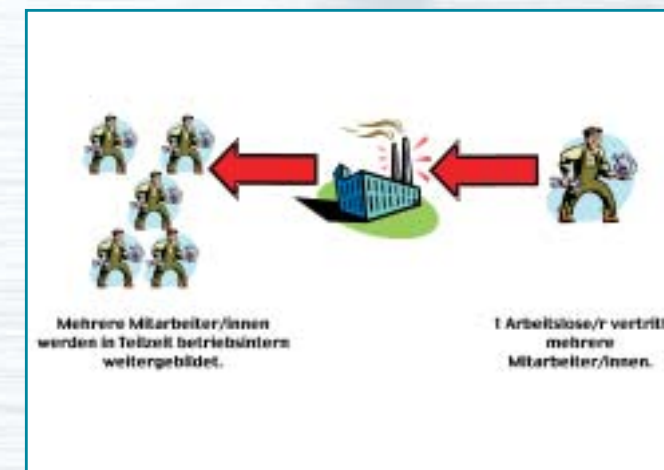
Die klassische Form dieses Instrumentes sieht vor, dass ein/e Beschäftigte/r für einen Zeitraum von maximal einem Jahr eine – häufig außerbetriebliche – Weiterbildung wahrnimmt und für diesen Zeitraum von einem/einer geeigneten Arbeitslosen vertreten wird. In der Praxis wird dies kaum in Anspruch genommen.

Nachdem alle Arbeitsplatzmappen erstellt und die Lehrenden auf ihre Aufgabe vorbereitet sind, gilt es, die Wissenstandems zusammen zu stellen und entsprechende Qualifizierungszeiten für die Umsetzung im Rahmen des Arbeitsprozesses einzuplanen. Je nach Größe der jeweiligen Arbeits- oder Schichtgruppe können unterschiedlich viele Tandems zeitgleich durchgeführt werden.

In der modifizierten Form werden die Qualifizierungszeiten mehrerer Personen zusammengefasst. Das daraus resultierende gesamte Qualifizierungsvolumen wird dann zur befristeten Einstellung genutzt. Konkret bedeutet das: Die geplante betriebliche Qualifizierungszeit aller beteiligten Mitarbeiter/innen wird zu rechnerischen Arbeitsstellen gebündelt. Ein Beispiel verdeutlicht dies: Es wird geplant, dass insgesamt 16 Beschäftigte in unterschiedlichen Qualifizierungsformen integriert sind, wobei ständig 4 Beschäftigte real qualifiziert werden und damit für ihre eigentliche Arbeit ausfallen. Der Qualifizierungszeitraum beträgt ein Kalenderjahr. In diesem Fall werden über Job-Rotation vier Arbeitslose für ein Jahr eingestellt, welche die in der Qualifizierungsmaßnahme "gebundenen" Mitarbeiter/innen vertreten.

Praktische betriebliche Umsetzungserfahrungen zeigen, dass die über Job-Rotation eingestellten Arbeitslosen bereits nach kurzer Einarbeitungszeit Arbeiten im Betrieb übernehmen können. Diese müssen nicht unbedingt Tätigkeiten der zu qualifizierenden Beschäftigten sein. Es ist jedoch über interne Vertretungsketten sicherzustellen, dass jeweils vier dieser 16 Personen aus dem genannten Beispiel für die Qualifizierung von ihrer Arbeit entbunden werden können, denn die Qualifizierung findet während der Arbeitszeit statt. Es wird so der Raum geschaffen, um Qualifizierungen in

größerem Umfang durchführen zu können, ohne dabei die betriebliche Leistungserbringung einschränken zu müssen.



Job-Rotation à la GENERA

### 3. ERFAHRUNGEN UND BEWERTUNG

Das Instrument Wissenstransfer im Tandem wurde in dem GENERA-Pilotbetrieb Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, Bochum, erfolgreich zur systematischen Qualifizierung un- und angelernter, oftmals älterer Beschäftigter in der Produktionslinie Räderwalzwerk eingesetzt. Hiermit wurden über einen Zeitraum von zwei Jahren insgesamt 34 Beschäftigte qualifiziert. Mit Hilfe von Job-Rotation wurden über insgesamt zwei Jahre jeweils acht Arbeitslose befristet für ein Jahr eingestellt, die die Lernenden an ihren Arbeitsplätzen bzw. über interne Vertretungsketten ersetzt haben.

In der praktischen Erprobung hat sich gezeigt, dass mit diesem spezifischen Ansatz des arbeitsplatznahen Lernens die Kompetenzen und die betriebliche Einsatzflexibilität auch von lernungewohnten Be-

schäftigten systematisch erweitert werden können. Im Zuge der Erprobungsphase sind die Lerntandems zu einem festen Bestandteil des Arbeitsprozesses geworden und werden auch nach der Projektlaufzeit weitergeführt.

Die durch den Wissenstransfer erhöhte Einsatzflexibilität der Beschäftigten und die damit einher gehende Reduzierung einseitiger Belastungen wird für die Beschäftigten die Chancen auf einen längeren Verbleib im angestammten Arbeitssystem deutlich erhöhen. Zudem wurden von den 16 im Rahmen von Job-Rotation als Vertreter eingestellten Arbeitslosen inzwischen neun Personen in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Job-Rotation wirkt damit auch zur Integration Arbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt.

#### Weitere GENERA-Veröffentlichungen

Ben Djemia, G.; Jürgenhake, U.; Schierholt, U.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2005): Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung in Produktionsbetrieben. Transferbroschüre Nr. 1 der GENERA-Entwicklungspartnerschaft. Dortmund: Soziale Innovation.

GENERA-Entwicklungspartnerschaft (Hrsg.) (2005): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb. Instrumente und

Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels. Düsseldorf: Giesserei-Verlag.

Jürgenhake, U.; Sczesny, C. (2005): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere. Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Gießerei- und Schmiedeindustrie. Dortmund: Soziale Innovation.

#### Kurzportrait SOZIALE Innovation research & consult GmbH, Dortmund



Soziale Innovation research & consult GmbH  
Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund • Tel.: 0231 - 88 08 64-0 • [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

Die Soziale Innovation GmbH ist eine 1995 gegründete Beratungs- und Forschungsgesellschaft auf dem Gebiet des Personal- und Organisationsmanagements. SI erbringt mit einem interdisziplinär zusammengesetzten Team von 14 Personen Dienstleistungen für Unternehmen und öffentliche Auftraggeber in den Kompetenzfeldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Demografischer Wandel, Arbeitszeitgestaltung, Projekt- und Netzwerkmanagement. SI oblag die Koordination der Equal-Entwicklungspartnerschaft GENERA.