

## **Dissertationsthema:**

### **Transfer von Erfahrungswissen im Arbeitsprozess der Produktionsplanung in der Automobilindustrie**

#### **Daniela Baumhauer**

Der demografische Wandel in Deutschland zeigt sich in einer sinkenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bei einer gleichzeitig steigenden Zahl älterer Arbeitskräfte.

Für die Unternehmen bedeutet dies einen Anstieg des Durchschnittsalters, verlängerte Erwerbszeiten und schließlich das Ausscheiden von Generationen mit großen Erfahrungsschätzen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies das Zusammenarbeiten mit vielen Generationen, das Einbringen und Weiterentwickeln ihres Wissens sowie das Erhalten ihrer Motivation und Leistungsfähigkeit bei einer verlängerten Lebensarbeitszeit. Hieraus resultiert insbesondere die Herausforderung, wie die Nutzung des bestehenden sowie der Transfer des abgehenden Erfahrungswissens zeitlebens geschaffen werden kann.

Neben dem Wandlungstreiber Demografie strömen weitere Anforderungen in Form von gestiegenen, individuellen Kundenwünschen und schnelleren Time-to-Market-Zeiten auf produzierende Unternehmen ein. Diese erhöhen den Innovationsdruck auf neue Produktvarianten und führen damit zu kürzeren Entwicklungs- und Produktionszeiten, die innerbetrieblich gemanagt werden müssen. Neue Informationstechnologien führen zu einer schnelleren Verfügbarkeit von Wissen und unterstützen die Reaktionszeiten auf Anfragen. Allerdings erhöhen sich die Abstimmungsbedarfe.

In der Komplexität und Kurzfristigkeit des Produktionsumfeldes und der Veränderung durch die große abgehende Zahl von erfahrenen Wissensträgern untersucht die vorliegende Arbeit, wie das Erfahrungswissen im Arbeitsalltag besser genutzt und an bestehende und nachfolgende Generationen transferiert werden kann.

Hierzu wird systematisch herausgearbeitet, welche Relevanz Erfahrungswissen im heutigen Produktionskontext von Automobilherstellern spielt und welches Potenzial die tägliche Zusammenarbeit für den Erfahrungswissenstransfer birgt.

Bestehende Wissenstransfermethoden reichen aufgrund ihrer zeitlich befristeten Anwendung „losgelöst vom Arbeitsgeschehen“ nicht aus, das speziell durch Handlungen sichtbar werdende Erfahrungswissen zu transferieren. Anhand einer Fallstudie in der Produktionsplanung identifiziert die vorliegende Arbeit Zusammenarbeitsformen, die sich für den Transfer von Erfahrungswissen eignen. Das „auslösende Moment“ für die Externalisierung von Erfahrungswissen sind unter anderem die Erarbeitung

von Konzepten, die Besprechung von Vorgehensweisen oder die Diskussion von Problemlösungen am Gegenstand der Arbeit.

Eine Erkenntnis ist, dass die Produktionsplaner je nach inhaltlichem Anliegen zumeist „unbewusst“ auf die für sie geeignete Zusammenarbeitsform zurückgreifen. Das informale Kollegengespräch ist dabei die meist genutzte Form. Zurückgeführt wird die Wahl der Form auf bestimmte Rahmenbedingungen. Hierzu gehören Anlassbezogenheit, Interaktionsintensität, zeitliche Dauer oder Ort.

Zu förderlichen Rahmenbedingungen zählen außerdem Faktoren wie eine gemeinschaftliche und explorative Vorgehensweise bei der Lösung von Problemen oder die Eigeninitiative: Nicht zu warten, bis das nächste offizielle Gremium stattfindet, sondern die vorherige Klärung „am Arbeitsort“ bei der Entwicklungsabteilung oder der Produktion verhindern lange Abstimmungsprozeduren und stärken die Arbeitsbeziehungen und den Erfahrungswissenstransfer.

Überraschenderweise eignen sich auch formale Zusammenarbeitsformen für einen Erfahrungswissenstransfer, wenn diese bestimmte Rahmenbedingungen erfüllen. Entscheidend sind eine hohe Wechselseitigkeit in der Kommunikation oder das Einbinden von Erfahrungsträgern unterschiedlicher Fachbereiche.

Hieraus folgt als Handlungsempfehlung für die Praxis, dass formale Zusammenarbeitsformen durch informale Bausteine angereichert werden und mehr Zeit für informalen Austausch eingeräumt wird, bspw. durch die Einführung von „Off-Times“.

Zusätzlich werden personalpolitische Handlungsfelder identifiziert, die Organisationen einen Rahmen für erfolgreichen Erfahrungswissenstransfer aufzeigen.

Als Ergebnis für Unternehmen wird eine Online-Darstellung auf der firmeninternen Kommunikationsplattform, wie z.B. des Intranets, empfohlen, welche die Stellhebel und Ansatzpunkte für den Transfer von Erfahrungswissen systematisch aufzeigt. Führungskräfte und Mitarbeiter werden dabei unterstützt, das für sie geeignete Instrument für ihre spezifische Fragestellung auszuwählen.