

# Technisches Wissen weitergeben

**TRAIN-THE-TRAINER.** Die Hochtechnisierung der Großmaschinen macht bei dem Bergbauunternehmen K+S eine neue Lernarchitektur notwendig: Vier Mitarbeiter werden aus ihrer bisherigen Funktion herausgelöst, um die Instandhalter der Maschinen gezielt zu schulen. Wie sie mit dieser neuen Rolle zurechtkommen und wie sie ihr Wissen weitergeben, hat die Festo Didactic GmbH & Co. KG aus Denkendorf begleitet.

Jens Hilmes drückt den Knopf, der Schachtkorb rasselt abwärts in die Salzgrube der Schachanlage Herfa. Auf dem Schachtboden, 710 Meter tief unter dem Erdboden, angekommen, grüßen die Kumpel mit „Glück auf!“ oder einem knappen „Auf!“ die Kollegen von der vorherigen Schicht. In einer Halle, groß wie eine Kathedrale, parken mehrere Geländewagen mit umgebauter Ladefläche: Auf

den gepolsterten Sitzen machen es sich die Kumpel bequem. Hilmes steuert das Fahrzeug in einen dunklen Stollen des Salzbergs, die unterirdische Fahrt geht in das ausgedehnte Pistennetz, die Tunneldecke fliegt nur wenige Meter über den Köpfen der Männer dahin. Vor einer großen Lagerhalle, in dem Maschinen mit mannshohen Rädern und enormen Schaufeln wie prähistorische Monster

ruhen, parkt Hilmes. Er führt seine Mannschaft in sein eigenes, kleines Reich: Den Schulungscontainer der K+S-Referenten. Die sechs Kollegen, die auf verschiedenen Standorten nördlich und südlich von Kassel arbeiten, werden heute während der Frühschicht etwas über den Datenlogger lernen. Das ist bei den Bergbaumaschinen so etwas wie die Blackbox beim Flugzeug, ein kostspieliger Datensreiber, anhand



**Innenleben.** IT trifft Ingenieur-Technik: Am Bildschirm können die Instandhalter sehen, wie es im Inneren der Maschine aussieht.

Fotos: Seeber

## Welche Mitarbeiter am Projekt beteiligt sind

**Instandhalter:** Warten und reparieren die Bergbaumaschinen unter Tage

**Technikreferenten:** Schulen die Instandhalter über die gesamte Technik der Geräte kontinuierlich in Schulungscontainern und an den Geräten

**Bediener:** Arbeiten mit den Maschinen unter Tage

**Instrukteure:** Schulen die Bediener durch Training-on-the-job in der Handhabung der Maschinen



**Coaching.** Jens Hilmes (li) hat sich als Technikreferent das Wissen erarbeitet, Kompetenzen als Trainer hat ihm Frank Müller von Festo vermittelt.

dessen Fehler der Maschine nachvollzogen werden können. Hilmes lässt gleich nach der Vorstellungsrunde den kleinen, silbernen Kasten unter seinen Zuhörern herumgehen. Ehrfürchtig begutachten die Kollegen, die täglich mit den überdimensionalen Bergbaumaschinen zu tun haben, die kleine Box. Später, so kündigt ihnen Hilmes an, werden sie gemeinsam an einem Fahrzeug direkt an der Salzabbaustelle die Funktionsweise des Datenloggers anschauen. „Ich hab’ den Jungs schon Bescheid gesagt“, meint er lässig. „Ab halb zehn ist da Funkstille, da kommen wir und machen richtig Radau!“ Hilmes’ Umgang mit den Kollegen ist kumpelhaft, sein Auftreten selbstsicher. Doch diese Art hat er sich erst erarbeiten müssen. Während eines einjährigen Lernprozesses hat er sich langsam aus seiner alten Rolle als Assistent des Leiters Elektrotechnik gelöst und in die neue Aufgabe als Referent eingearbeitet. Doch wie kam es überhaupt dazu, dass das Kali- und Salzunternehmen vier Mitarbeiter auswählte, damit sie andere Mitarbeiter, die der Instandhaltung, gezielt schulen?

### 1. Mehrere Anlässe

Mit der Phase der Hochtechnisierung der Bergbaugeräte seit Anfang des neuen Jahrtausends geht die Zeit der informellen Einarbeitung bei K+S zu Ende. Weil die „mobile Großgerätetechnik“ immer komplexer und vielfältiger wird, hat sich das Unternehmen entschlossen, den internen Wissenstransfer zu verbessern – und zwar durch eine kontinuierliche technische Weiterbildung. „Die

Technik wird uns sonst sprichwörtlich überholen“, sagt Roland Gimpel, der für die technische Weiterbildung in der Organisation zuständig ist. Damit meint er, dass spontane Schulungen an neuen Maschinen nicht mehr ausreichen. Auch Seminare bei den Geräteherstellern für ein paar wenige Spezialisten genügten nicht, immerhin arbeiten rund 1.500 Mitarbeiter in der Instandhaltung der Grubenbetriebe des Unternehmens.

Die gelben Maschinen, die in den unterirdischen Werkstätten gewartet werden, sind das Herz und die Achillesferse der Aktiengesellschaft. Sie sprengen, bohren, schaufeln, transportieren die Salze aus dem Berg, die das Düngemittelgeschäft von K+S ausmachen. Andererseits ist ihre Instandhaltung extrem kostspielig, wenn Geräte ausfallen, können die geplanten Tonnen nicht abgebaut werden.

„Die Instandhalter arbeiten an verschiedenen Geräten parallel, darum haben sie ganz unterschiedliches Wissen“, gibt Frank Müller von Festo Training and Consulting in Denkendorf bei Esslingen zu bedenken, einer Tochter der Festo Didactic GmbH & Co. Müller hat die vier Technikreferenten auf ihrem Weg begleitet, er hat sie trainiert und gecoacht, damit sie ihrer neuen Rolle gerecht werden, und wird heute, nach der Datenloggerschulung, Jens Hilmes zum letzten Mal Feedback geben, wie er seine Schulung gestaltet hat. „Wir haben Festo eingeschaltet, als es um die Methodik ging“, erklärt der Personalentwickler Gimpel. Die vier technikbegeisterten Mitarbeiter waren schon vor der Einbindung des Dienstleisters Festo Didactic, der sich auf technische Weiter-

bildung spezialisiert hat, ausgewählt. Sie sollten selbst eine Techniker Ausbildung vorweisen können und das nötige Format und Charisma mitbringen, um sich gegenüber ihren Kollegen unter Tage durchsetzen zu können. Themen und Aufgabe waren klar, auch der Rückhalt der Führung war gegeben, jetzt mussten sich die Referenten noch auf ihre eigene Learning Journey begeben.

### 2. Aufbau einer Lernarchitektur

Frank Müller sitzt in der Datenloggerschulung und macht sich Notizen. Für ihn ist dieser Termin unter Tage vorerst der letzte mit den vier Technikreferenten, denen er ihm Laufe dieses Jahres persönlich recht nahe gekommen ist. In einem Schema notiert er sich, wie Jens Hilmes seine Schulung aufbaut, wie er Rückfragen stellt oder welche Medien er nutzt. Später, über Tage, wird er ihm in seiner Rolle als Coach dazu Feedback geben.

„Gleich bei unserem ersten Treffen wurde mir klar, dass die Referenten eine neue Lernarchitektur schaffen müssen“, berichtet Müller. Die Ausgewählten seien vor zahlreichen Herausforderungen gestanden. Zum einen gab es die Frage, wie sie ihre Arbeit in Zukunft organisieren sollten. Angedacht war zunächst, dass sie sich zu 50 Prozent den Schulungen widmen und die andere Hälfte der Arbeitszeit ihren bisherigen Tätigkeiten nachgehen sollten. Darum galt es zunächst, sich aus vertrauten Projekten und Teams zu lösen und sich gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten einen Freiraum zu er-

→ kämpfen. Müller ist sich sicher: „Wenn die Referenten lediglich eine externe Trainerausbildung gemacht hätten, wäre das Schulungsmanagement nicht so schnell vorwärts gekommen.“ So aber war Müller in seiner Aufgabe als Coach gefordert, den vier Novizen Mut zuzusprechen – und ihnen klarzumachen, dass sie nicht nur als inhaltliche Experten gefragt sein würden, sondern auch als Schulungsmanager. Sichtbarstes Zeichen ihres Engagements ist der Schulungscontainer in der Schachtanlage Herfa, den sie selbst beantragt, geplant und eingerichtet haben. „Darauf sind sie stolz wie Oskar!“

### 3. Training und Coaching

Der Aufbau der Train-the-Trainer-Maßnahme war modular. Neben den Treffen mit den Referenten gab es Zusammenkünfte mit den Instruktoren und allen Führungskräften, die die Bediener der Geräte im Umgang mit ihnen schulen. Von

Anfang an war deren Rückhalt gesichert und dennoch mussten sich die neuen Schulungsmanager erst darüber klar werden, dass sie die ihnen übertragene Verantwortung auch selbstverantwortlich ausfüllen müssen. Zu den Trainingsmaßnahmen gehörte auch die Erstellung eines Themenplans für die Schulungen und die Erarbeitung des Stoffs, die drei bis vier Wochen in Anspruch nehmen kann. Zudem müssen sie dafür sorgen, dass am Standort ihre Schulungen akzeptiert werden. Kollegen müssen aus dem Schichtbetrieb freigestellt, der Schulungsraum zugeteilt werden. Und schließlich ging es auch um die Kommunikation des Stoffs: Was machen wir mit Querulanten, die alles besser wissen? Wie verhalte ich mich, wenn ich keine Antwort auf eine Frage weiß?

Trainer Frank Müller hat sich für die Vermittlung von Kommunikationstechniken erst auf die Kultur unter Tage einstellen müssen. Gerade unter den Technikern

kommt es schlecht an, wenn der Referent blankzieht. Und so vermittelte Müller das Kommunikationsmodell Schulz von Thuns oder den Umgang mit typischen Verhaltensweisen so, dass sie für die tatsächliche Schulungssituation passen. Auch dies sei eine Herausforderung für die vier Männer gewesen: Akzeptieren, dass man selbst Fehler macht oder etwas nicht weiß, dieses Nicht-Wissen nicht gleich verteidigen, sondern nachfragen und die Lösung später liefern. „Die Energie des Gegenübers aufnehmen und selbst etwas daraus machen“, erklärt Müller die Grundsätze der offenen Gesprächsführung, die er „seinen“ Referenten vermittelt hat. „Alle konnten mit den angebotenen Werkzeugen aber schnell etwas anfangen. Sie sind rasch damit gewachsen.“

Nach der Frühstückspause im Schulungscontainer geht es mit dem Geländewagen tiefer in das Bergwerk. An der Salzabbaustelle wenden die Männer das gerade vermittelte theoretische Wissen an. Der Laptop wird an den Datenlogger des Fahrzeugs angeschlossen und entlockt ihm so Informationen. Hilmes lässt seine Schüler selbstständig arbeiten, er steht erklärend im Hintergrund. Die Instandhalter sind motiviert, abwechselnd steigen sie in die Führerkabine, um die Signale und Befehle auch am Monitor dort abzugleichen. Der Personalentwickler Roland Gimpel ist sehr zufrieden mit der Einführung der Referentenfunktion bei K+S, denn die Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sind durchweg positiv. „Im Moment könnten wir die Referenten zu 100 Prozent auslasten.“ Denn durch die Feedback-Bögen aus den Seminaren und die regelmäßigen Treffen mit den Verantwortlichen für die Technik kommen immer mehr Themenvorschläge aufs Tapet. Gimpel schätzt aber, dass das nicht immer so bleiben wird. „Wenn der Nachholbedarf aufgeholt ist und das Gesamtkonzept zur nachhaltigen Optimierung in der Instandhaltung, kurz NOI, abgeschlossen wird, wird sich die Nachfrage auch wieder normalisieren.“

Auch Frank Müller ist zufrieden. Nach der Datenloggerschulung gibt er Jens Hilmes in einem Besprechungsraum über Tage ein rundweg positives Feedback für seine Arbeit.

Karin Seeber ●

## Das Festo-Konzept

1. Referenten und Instruktoren werden spezifisch ihrer Anforderungen qualifiziert, gemeinsame Lernveranstaltungen stärken Miteinander und Identifikation. Einzelne Personen werden auf Wunsch bei ihren Schulungen gecoacht.
2. Pilot-Workshop mit Referenten, Instruktoren und deren Führungskräften
3. Referenten erhalten modular aufgebaute Train-the-Trainer-Maßnahme: Input, Übung, Austausch fördern Eigeninitiative
4. Der Festo-Trainer unterstützt Sie als Coach bei der Vorbereitung und ersten Durchführung von echten Schulungen unter Tage
5. Instruktoren erhalten komprimierte Schulung über arbeitsplatznahe Unterweisung und den Rollenwechsel vom Kollegen zum Instrukteur
6. Referenten und Instruktoren erarbeiten gemeinsam die systematische Anwendung von Problemlösungstechniken
7. Gemeinsamer Workshop: Präsentation der Ergebnisse, Erfahrungsaustausch, Folgerungen; weitere Austauschworkshops als Follow-up, um das Projekt am Laufen zu halten und um weitere Referenten von anderen Standorten in das Konzept zu integrieren

# Zukunft Personal 2010<sup>®</sup>

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement



**12.-14. Oktober 2010 | Messe Köln** [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)

Mit internationalen Keynote-Speakers



**Dr. Tony Humphreys**  
Consultant Clinical Psychologist and International Speaker



**Dr. Frank Schirmacher**  
Journalist und Mitherausgeber der F.A.Z.



**Werner Tiki Küstenmacher**  
Gelernter evangelischer Pfarrer, Journalist und Illustrator



**Avivah Wittenberg-Cox**  
CEO, 20-first, Expert for Leadership, Gender & Econ., Honorary President of the EuropeanPWN



**Charles Jennings**  
Director, Duntroon Associates, UK former Chief Learning Officer, Reuters



**Prof. Dr. Hora Tjitra**  
Professor for Applied Psychology, Zhejiang University, Hangzhou, China

Hauptsponsoren:



Mit freundlicher Unterstützung von:

