



JPR-Focus Nr. 01/25

Der Newsletter von JPR Concepts & Innovation im neuen Format und weiterhin kostenlos.

Erscheint in drei Sprachen – Deutsch, Französisch, Englisch – nun 2- bis 3-mal im Jahr.

Vertiefte, ganzheitliche Gesichtspunkte zu aktuellen Fragen.

Texte aus diesem Newsletter dürfen gern in anderen Newsletter und Webseiten verwendet werden. Ein Hinweis auf den "JPR -Focus" als Quelle ist jedoch notwendig.

Liebe Leserinnen und Leser

Herzlich willkommen zur ersten Nummer des JPR-Focus im Jahre 2025.

Ein wichtiges Thema in der Wirtschaft und der Politik ist der Fachleute-Mangel. Trotz aller Fördermassnahmen und Anstrengungen erscheint keine Verbesserung der Lage am Horizont. Die ausbleibenden Erfolge dieser Massnahmen lassen die Verantwortlichen ratlos, ja sogar hilflos.

Wie viele anderen Dinge ist diese Situation nicht erst jetzt entstanden. Sie ist vielmehr das Ergebnis von jahrzehntelangen Versäumnissen, Missverständnissen und sogar vom Unwissen. Nun ist die Lage akut geworden und die Probleme müssen an ihren Wurzeln gepackt werden. Die Hauptfrage für viele «Um welche Wurzeln geht es?» ist nie richtig angepackt worden.

Es bringt uns allerdings nicht weit, nach Schuldigen zu suchen und die Entstehungsgeschichte dieser Situation nachzugehen. Es soll genügen, Klarheit über die verschiedenen Arten Wissens zu bringen und deren Bedeutung für unser Handeln zu verstehen. So können wir mit einer entsprechenden methodischen Möglichkeit das Wissen in einer Organisation zum Leben bringen und lebendig halten. Somit kommen wir aus dieser Sackgasse heraus.

Das sind die Ziele, die der vorliegende Bericht erreichen will.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Herzliche Grüsse

Ihr Jean-Pierre Rickli

Das Wissensmanagement oder Wie wird das Wissen in meiner Organisation lebendig?

1. Einleitung

Ein wichtiges Thema in der Wirtschaft und der Politik ist der Fachleute-Mangel. Es bringt uns allerdings nicht weit, nach Schuldigen zu suchen und die Entstehungsgeschichte dieser Situation nachzugehen. Es ist zwar der wissenschaftliche Weg, die Sache bis zum Grunde zu untersuchen, das Wieso und die gemachten Fehler zu verstehen. Daraus können wir lernen, was zu vermeiden ist und Korrekturmassnahmen einleiten.

Dieser Weg ist sicher richtig und befriedigt unseren geistigen Wunsch, die Dinge zu verstehen und weiter zu lernen. Das Aber auf diesem Weg ist, dass er lang ist. Die richtigen Fachleute werden aber heute, besser noch gestern und nicht erst übermorgen gebraucht. Wir müssen somit auch andere Wege finden, die uns schneller eine und vor allem nachhaltige Lösung bringen.

Viele Firmenchefs haben verstanden, dass es schnell gehen muss. Sie suchen nach greifbaren Lösungen. Sie treten aggressiv auf dem Stellenmarkt auf. Sie versuchen den Wettbewerb mit grosszügigen Angeboten zu überbieten. Sie denken über Lösungen nach, wie sie die Fachleute an sich binden können. Sie fordern von der Öffentlichkeit und den Schulen, mehr Fachleute auszubilden. Sie versuchen im Ausland Leute anzulocken und fordern grosszügige Einreise- und Arbeitsbestimmungen.

Obwohl viele dieser Massnahmen grundsätzlich richtig sind, sucht man am falschen Ort. Die Bedeutung der Fachleute wird langsam wahrgenommen, das ist gut. Da der Mangel mittlerweile praktisch alle Arbeitsbereiche erfasst hat, werden in allen Sektoren Spezialisten gesucht. Es wird übersehen, dass die Anzahl an Nachwuchsleuten gegeben ist. Somit ist eine Verschiebung des Angebots auf dem Markt kaum möglich. Wem soll man folgen? Dem Lautesten? Das wird kaum langfristig erfolgreich sein.

Manche haben auch das erkannt und setzen auf neuen Technologien wie die künstliche Intelligenz. Dieser Weg erscheint viel versprechend, ist aber nur eine kurzfristige Notlösung. Auf die Dauer, wird er nur die Situation verschärfen, denn die Wurzeln des Problems werden damit überhaupt nicht angegangen.

Das sieht wie eine echte Sackgasse aus. Wie kommt man aus ihr heraus?

Wie so oft im Leben ist die Antwort eine einfache, deren Weg umzusetzen, uns oft nicht leichtfällt. Warum? Weil wir Vieles hinterfragen, unsere Denk- und Handlungsgewohnheiten oft ändern und unsere Bequemlichkeit verlassen müssen.

Bevor wir überhaupt Schritte zur Lösung der Problematik einleiten können, müssen wir uns über verschiedenen Dinge bewusstwerden. Hier die wichtigsten:

- Der Mangel an Fachkräften ist eigentlich ein Mangel an Wissen.
- Information ist nicht Wissen.
- Fertigkeiten zu haben bedeuten nicht zwangsläufig, dass Wissen vorhanden ist.

- Es gibt verschiedene Arten und Stufen des Wissens. Wissen ist spezifisch und nicht alle Arten und Stufen werden bei jeder Aktivität gebraucht.
- Wissen ist eine lebendige Sache. Jede Wissensart hat ihre eigene Lebensdauer bzw. ihren Lebenszyklus.

Dieses Verständnis ist eigentlich nicht neu. Es ist nur in den Hintergrund geraten. Es wieder in Erinnerung zu rufen, kann uns helfen, die richtigen Aktionen einzuleiten und uns aus der Sackgasse zu holen. Damit wird dem Wissen in der jeweiligen Organisation wieder Leben eingehaucht.

Dieser Bericht soll einen Beitrag dazu bringen.

2. Klarstellung von Begriffen

Wie gesehen, ist es notwendig bevor man sich in Aktionen verliert, mit ein paar Missverständnissen, Verwechslungen und sprachlichen Unklarheiten aufzuräumen.

2.1 Was ist eigentlich der Fachkräfte-Mangel?

Nennen wir sofort das Kind beim Namen: der Fachkräftemangel ist ein Mangel an Wissen. Punkt!

Wie ist das möglich in unserer hochgepriesenen Gesellschaft, mit unserem hochwertigen Bildungssystem samt anerkannten Schulen und unserer hocheffizienten Wirtschaft?

Meine provokante Aussage ist nicht einfach aus der Luft gegriffen, sondern basiert auf alltäglichen Erfahrungen und Beobachtungen, die auch jede und jeder machen kann oder macht. Hier ein paar Beispiele.

Sie sind in einem Fachgeschäft und haben einen Wunsch, der zwar zum Sortiment gehört jedoch nicht zum Standardangebot. Sie werden bedient und jetzt gilt es Ihren Wunsch zu bezahlen. Leider scheint es mit dem System nicht zu klappen. Nach mehreren Versuchen wird der Kollege gefragt. Nach langen Beratungen und Versuchen muss der Wunsch aufgegeben werden. Ihren Zug wird gleich abfahren. Das Personal hat gelernt wie man vom System gesteuert wird, weiss jedoch nicht wie man das System steuert. Dieses letzte Wissen fehlt.

Sie haben den Besuch eines Beraters als Fachspezialist einer Versicherung gewünscht. Sehr oft verläuft das Gespräch nach geübtem Muster. Der Berater oder die Beraterin stellt das Standardangebot vor. Dann werden Sie gefragt, für welche Variante Sie Interesse hätten. Pech haben Sie, wenn Ihre Wünsche von keiner Alternative voll erfüllt werden. Einen Alternativvorschlag werden Sie kaum am gleichen Tag bekommen, wenn Sie überhaupt einen erhalten. Auch hier fehlt das Wissen.

Was macht das Montagepersonal zuallererst, wenn es vor Ihrem defekten Gerät steht und Sie erklärt haben, was Ihr Anliegen ist? Das Tablet hervorzuholen, einen Kollegen anrufen oder auf Internet surfen, um Hinweise zu bekommen, woran es liegen könnte. Das Wissen fehlt gänzlich, denn selbst mit der Routineaufgabe ist man stark überfordert.

In den 70 er-Jahren hat man die Personalstruktur einer Organisation wie folgt definiert: 2% Kaderleute, etwa 50% Personal ohne Nutzen, etwa 40% Billardkugelleute, so genannt, weil sie jeweils einen Anstoss brauchen, um etwas zu tun und ihre Wirkdauer von der Stärke des Stosses abhängt. Der Rest, in der Regel zwischen 4 und 8%, sind die «nützlichen Idioten», weil sie uneigennützig arbeiten. Diese Leute haben das Wissen und schubsen die Billardkugelleute an. Sie machen den Unterschied zwischen einer guten Firma mit etwa 6% oder mehr davon und einer schlechten mit nur 4% davon. Eine Firma mit nur 2% von nützlichen Idioten ist kurz davor, vom Markt zu verschwinden.

Heute ist der Anteil der «nützlichen Idioten» bei den meisten Firmen klar unterhalb von 4%. Auch der Begriff «gut» hat eine neue Bedeutung bekommen. Gut ist eine Firma, wenn sie lediglich weniger schlecht als die anderen ist. Keine ist absolut gut, schlecht sind sie alle. Eine harte Realität, trotz allen Zertifikaten und Marketingsprüchen.

Die Lösung des Fachkräftemangels bedeutet somit die Wiederansiedelung des Wissens in den Organisationen. Das Verständnis von dem was Wissen ist, muss allerdings zuerst geklärt werden.

2.2 Information ist nicht Wissen

Wir hören oder lesen oft, dass wir in einer Informationsgesellschaft leben. Das stimmt. Viele reden von einer Wissensgesellschaft und vergleichen die Menge des heute vorhandenen Wissens mit dem von Leonardo da Vinci. Somit versuchen sie zu beweisen, dass solche Alleskönner heute gar nicht mehr möglich seien. Vieles vom Neuen ist jedoch lediglich Information.

Oft werden frühere Generationen und Kulturen belächelt. Wir loben unsere technische Überlegenheit und unsere Kenntnisse über Details, die wir für Wissen halten. Das, was wir nicht verstehen oder erklären können, wird als Zufall deklariert. Dennoch rätseln wir weiterhin darüber, wie die Ägypter die Pyramiden bauten oder wie die Steine von Stonehenge transportiert wurden. Erst jetzt können wir nachweisen, dass die Aussagen der Mayas, der Ägypter und anderen über das Sonnen- und Sternensystem stimmen. Nur, wie sie dazu kamen, haben wir keine Ahnung.

Für viele ist der Spruch «Wir ertrinken in einem Meer an Informationen und dürsten nach Wissen»; eine traurige Realität.

Grundsätzlich, kann man folgende Unterscheidungen machen:

- Information kommt von aussen und dient dem Erschaffen vom Wissen. Information kann man austauschen, weitergeben. Sie ist vom Absender abhängig, was deren Richtigkeit, Objektivität und Inhalt angeht.
- Wissen ist vom Empfänger verarbeitete Information. Diese Verarbeitung erfolgt auf Grund dessen bereits vorhandenen Wissens, seiner gemachten Erfahrungen und seiner eigenen Werte. Wissen ist als solches nicht übertragbar. Es kann lediglich als Information weitergegeben werden, die vom Empfänger zum eigenen Wissen verarbeitet wird. Wissen ist somit eine persönliche Angelegenheit oder die einer Gruppe von Eingeweihten und kommt von innen. Wissen ist somit nicht erlernbar. Was jede, jeder für sich lernen muss, ist der persönliche Weg zum Wissen.

2.3 Fertigkeiten sind nicht gleich Wissen

Auch da ist eine gewisse Vermischung von Begriffen und deren Bedeutung vorhanden. Darum wird in dieser Beziehung im Bildungssystem sehr viel Unfug betrieben; auch im Personalwesen.

Fertigkeiten im Gegensatz zum Wissen sind erlernbar und können eingeübt werden. Werden sie nicht gebraucht, so treten sie in den Hintergrund wo sie wieder hervorgeholt werden können. Allerdings braucht es wieder eine gewisse Übungszeit, um sie wieder zu beherrschen. Fertigkeiten können auch vermehrt mit relativ einfachen Mitteln durch Maschinen ausgeführt werden. Sie setzen auf Routine an, etwas das Maschinen gut beherrschen. Sie zu erlernen benötigt nicht unbedingt Wissen. Das Vorhandensein vom Wissen kann die Entwicklung der Fertigkeiten unterstützen.

In unserer globalen Gesellschaft, ist der Ruf nach Sprachkenntnissen sehr laut. Es ist unbestritten, dass das Beherrschen von Fremdsprachen enorm wichtig ist. Da fängt aber die Verwirrung an. Statt sich Gedanken über die tiefe Bedeutung und die sozialen Funktionen der Sprache zu machen, das eigentliche Wissen, fängt man sofort über eine spezifische Sprache zu debattieren und zu streiten, die eigentlich nur eine Fertigkeit ist und heute leicht zu erlernen wäre.

Wenn man das Wissen um das Sprachwesen aufbauen würden, könnte man was alles die Beherrschung einer Sprache bedeutet, richtig vermitteln. Mit diesem Verständnis könnte jede und jeder ihren bzw. seinen eigenen Lernweg für eine Sprache aufbauen. Damit wäre sie oder er in der Lage jede andere Sprache als Fertigkeit nach Bedarf zu erlernen. Das sinnlose Lernen mehrerer Sprachen auf Vorrat, die mit der Zeit ohne Gebrauch vergessen werden, wäre dann den Schülern und Schülerinnen erspart.

Damit wären nicht nur die Schulprogrammen entlastet. Ich würde dann auch nicht mehr die Schweissperlen auf die Stirne meiner Ansprechpartner sehen, wenn ich vom Französisch in der deutschen Schweiz oder vom Deutschen in der Westschweiz rede.

Etwas ähnlich geht es um die Fähigkeit programmieren zu können. Allzu oft ist nur von der Fertigkeit die Rede, das Heisst mit einer bestimmten Programmiersprache umgehen zu können. Angesichts der vielen vorhandenen Sprachen und deren Kurzlebigkeit, ist das ein sinnloses Unterfangen. Wichtiger ist, das Wissen um den Aufbau von Programmen, um die Funktionsweise von Rechnern und um die Art wie man sie steuern kann. Davon ist aber kaum was zu hören. Heute, spricht man lieber über die Details als über das Grundsätzliche. Der Grund ist einfach. Um über das letztere diskutieren zu können, braucht man fundiertes Wissen.

2.4 Die Dokumentation ist nicht Wissen

Die Dokumentation wird sehr oft als Nachweis für das Vorhandensein des Wissens in der Organisation. In der digitalisierten Welt von heute, werden sogar Programme als Beleg für das Wissen und das Programmiercode für seine Dokumentation genannt.

Das entspricht überhaupt nicht dem Wesen vom Wissen und ist eher irreführend. Die Dokumentation ist sicher wichtig und gibt wesentliche Informationen ab. Sie ist jedoch kein Nachweis. Damit sie für diesen Zweck gebraucht werden könnte, wäre die Erfüllung folgender Bedingungen erforderlich, eine, naturgemäss, unmögliche Sache.

Zum einen muss sie den aktuellen Stand des Wissens aufzeigen. Sehr oft ist sie veraltet. Was dazwischen geschehen ist, bleibt offen. Ist das Personal, das diese Information erstellt hat, noch in der Organisation? Was ist mit den in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen und Erkenntnissen geschehen? Sind sie in der Praxis eingeflossen? Ist das Wissen aktualisiert worden?

Zum anderen muss das Personal, zumindest ein grosser Teil davon, diese Information zum Wissen verarbeitet haben. Die Erfahrungen von Zertifizierungsauditoren zeigen, dass sehr oft eine gewaltige Lücke herrscht.

Noch schlimmer ist es mit der Dokumentation in den Programmcodes. Die Information ist zwar noch vorhanden, jedoch nicht direkt verfügbar, da in der Programmierungssprache verschlüsselt. Dazu kommt, dass der Kern vieler Programme sehr alt ist. Er wurde oft zu einer Zeit erstellt, wo in erster Linie Fachspezialisten mit Interesse an der Programmierung tätig waren. Sie haben ihr erarbeitetes Wissen gleich mitprogrammiert und zwar in einer Programmiersprache, die heute nicht mehr verwendet wird und oft nicht einmal bekannt ist.

Die Erweiterungen, die Darstellung der Ergebnisse und die Verarbeitung von grossen Datenmengen wurden in den neuen Sprachen integriert, die Kerne jedoch, sind weitgehend unverändert geblieben und werden oft weiter so verwendet. Somit ist der Zugang zu diesen Informationsinhalten nur ein paar «noch lebenden Fossilien» aus vergangenen Zeiten vorbehalten.

Heute prahlt man, modernes Wissen anzuwenden, wobei der Kern uralte und nur in den groben Zügen bekannt ist. Oft wurde die Entwicklung der neuen Verarbeitung der künstlichen Intelligenz überlassen. Damit sind auch da der Inhalt und die Herkunft unbekannt. Das ist der neue Glaube in den Algorithmen. Das ist das moderne Wissen; der moderne Obskurantismus.

3. Das Wichtigste über Wissen

Ich habe verschiedentlich über das Wissen berichtet und erklärt wie ich es betrachte. Siehe dazu die JPR-Focus 02/19 zum Fachkräftemangel und 02/21 über den Wert vom Wissen und von der Erfahrung. Diese sind unter News Archiv auf der Webseite www.JPR.ch abrufbar und können auch als «pdf» heruntergeladen werden.

Hier geht es darum, wie das Wissen in einer Organisation zum Leben gebracht und lebendig gehalten werden kann. Da es verschiedene Arten an Wissen gibt und nicht jede bei jeder Aktivität gebraucht wird, ist das Verständnis darüber sehr wichtig.

Damit man aber nicht ständig hin und her Blättern muss, werden hier die für den Aufbau einer Wissenskultur notwendigen Aspekte wiedergegeben.

3.1 Die verschiedenen Arten von Wissen

Es gibt meiner Meinung nach fünf verschiedene Arten von Wissen. Diese sind:

Das Allgemeinwissen

Es ist das, was wir brauchen um als soziales Wesen in der Gesellschaft bestehen zu können. Das beinhaltet im Wesentlichen lesen und schreiben können; die üblich im Leben vorkommenden

Texte verstehen und interpretieren können; alltägliche mathematische Aufgaben lösen können; mit anderen Menschen leben, interagieren und agieren können und zwar gegenseitig in Anerkennung und im Respekt der unterschiedlichen Persönlichkeiten und Kulturen. Dazu gehört auch die Kenntnis einer Fremdsprache. Dadurch soll die Bedeutung der Sprache als Vehikel des kulturellen Erbes erkannt werden und die Öffnung zu anderen Kulturen gefördert werden. Dazu genügt das Erlernen einer einzigen Fremdsprache.

Die Geschichte, die Geographie, die Kultur sowie die Tier- und die Pflanzenwelt des eigenen Landes sowie auch die Grundgesetze der Natur, der Physik, der Chemie und der Biologie gehören voll dazu. Nicht zu vergessen: Kunst - Musik, Theater, Malerei, etc. – welche unbedingt aus dem heutigen Tiefschlaf zu holen ist.

Das vertiefte Allgemeinwissen und das vertiefte spezifische Wissen

Es ist das, was man für den Einstieg in die verschiedenen Berufe oder in den akademischen Weg braucht.

Erst beim spezifischen Wissen ist es notwendig, eine Differenzierung für die Schüler einzuführen, denn nicht alle Berufe oder Fachrichtungen brauchen die gleiche Tiefe in allen Fachrichtungen. Bei dieser Wissensart handelt es sich um die gemeinsame Basis von verschiedenen Berufen oder Studienrichtungen wie zum Beispiel die Naturwissenschaften.

Das Berufswissen

Es ist das Wissen, das gemeinsam zu einer Berufs- oder Studienausrichtung gemeinsam ist. Dieses Wissen ist bei vielen Berufen amtlich festgehalten, nämlich im offiziellen Berufsregister, wo zum Beispiel den Stoffinhalt für die Lehrabschlussprüfungen definiert ist. Es ist auch das Wissen, das sich am meisten ändert und zwar, ganz besonders schnell in den letzten Jahrzehnten infolge der rasanten technologischen Entwicklung.

Viele Berufe existieren nicht mehr; bei handwerklichen Berufen oft, weil die Erzeugnisse nicht mehr gefragt werden oder weil die Technologie sie überflüssig gemacht hat.

Bei vielen anderen Berufen erfährt man einen Wandel des Inhalts. Die rasante Entwicklung neuer Technologien bringt entweder neue Produkte, neue Verarbeitungsmethoden, neue Materialien hervor oder noch eine Kombination von allen.

Dadurch wird nicht nur die Berufsbildung herausgefordert, sondern auch die berufliche Weiterbildung. Auch freie und akademische Berufe erfahren einen grossen Wandel: neues Wissen, neue Anforderungen, neue Erwartungen treiben das Rad des Wandels an.

Die Erfahrung

Dieses Wissen ist das persönlichste und umfassendste Wissen, denn es verbindet die Lebens- und die Menschenerfahrungen mit den Berufserfahrungen. Alle sind von Person zu Person höchst unterschiedlich.

Der Inhalt dieses Wissens kann nur qualitativ beschrieben werden: klein, gross, breit, umfassend. Dieses Wissen ist nicht nur das Ergebnis der vielen Erfahrungen, sondern vor allem von dem was man aus diesen Erfahrungen gelernt hat. Das Ort wo man zu diesem Wissen kommt, heisst: die Schule des Lebens!

Das institutionelle Wissen

Dieses Wissen ist etwas ganz Besonderes. Es ist das, was eine Firma ausmacht und dem Aussenstehenden ermöglicht, sich von den anderen Anbietern zu unterscheiden. Das obwohl die Unterscheidungskriterien oft nicht bewusst und auch nicht quantifizierbar sind. Es ist sozusagen die DNS der Firma. Es ist das Wissen aller in der Organisation arbeitenden Spezialisten.

Woraus besteht dieses Wissen? Aus einem sichtbaren und einem unsichtbaren Teil. Der unsichtbare Teil kann wiederum in greifbaren und nicht greifbaren Anteilen unterteilt werden.

Der sichtbare und greifbare Teil besteht aus den dokumentierten Unterlagen wie Berechnungsnotizen, Arbeits- und Ablaufvorschriften, Fabrikationsvorschriften und -dokumente, Rechnungsprogramme, Fehler- und Forschungsberichte, Berichte aus der Montage und der Inbetriebsetzung.

Der unsichtbare Teil ist das Wissen und die Erfahrungen der Mitglieder mit den Produkten der Organisation. Der greifbare Anteil dieses Wissens liegt bei den aktuellen Mitgliedern der Organisation, sofern sie noch in den relevanten Positionen aktiv sind. Sehr oft ist dieses Wissen nicht dokumentiert. Es ist der Einsatz der Mitglieder der Organisation, der den Zugriff auf dieses Wissen ermöglicht.

Der nicht greifbare Anteil ist die Erfahrung der bisherigen Mitglieder der Organisation. Ihre Erfahrung floss in die Entscheidungen ein, die in die Vorschriften und die Rechnungsprogramme festgehalten wurden. Dieser Anteil ist nur vermeintlich greifbar, da das Wissen, wie man zu diesen Entscheidungen kam, nicht mehr nachvollziehbar ist.

Mit dieser Aufteilung wird die Problematik um das Wissen deutlich. Diese letzte Wissensstufe wurde, aus welchen Gründen immer, vernachlässigt und sehr oft überhaupt nicht wahrgenommen. Die dringenden Bedürfnisse wurden, wenn immer möglich, an den vorangehenden Bildungsstufen delegiert. Für den Rest, hat man versucht mit dem vorhandenen Wissen auszukommen.

Das funktionierte eine Weile. Die Konsequenzen davon werden heute voll sichtbar.

- Die Firmen haben heute praktisch kein eigenes Wissen mehr. Jede kann praktisch nur das, was die anderen auch können. Die Produkte unterscheiden sich nur bei den kleinsten Details wie die Farbe. Ansonsten sind sie gleich. Die Firmen und deren Produkte sind dadurch total austauschbar. Das einzige Unterscheidungsmerkmal ist der Preis. Dazu kommt, dass das alte Wissen nicht mehr genügt. Das neue Wissen fehlt überall.
- Die vorangehenden Bildungsstufen müssen Lerninhalte vermitteln die entweder die Lehrer und die Auszubildende überfordern oder nur für einen kleinen Teil der Auszubildende von Relevanz ist. Für die anderen sind sie entweder Ballast oder auf Vorrat für den unwahrscheinlichen Fall. Zur Entlastung des Lernprogramms wird Vieles nach hinten delegiert.
- Die erste Bildungsstufe ist die am meisten Leidtragende nicht zuletzt, weil sie keine Vorstufe hat, an welcher sie etwas delegieren kann. Sie muss Lerninhalte vermitteln, die für die meisten Kinder total irrelevant sind. Sie überfordern oft auch die Lehrerschaft. Dabei, was die Kinder für ihre normale Entwicklung als Menschen und als Mitglieder der Gesellschaft brauchen, wird gänzlich vernachlässigt.

3.2 Wissen muss leben

Für viele ist das Wissen immer noch eine statische Sache. Man lernt es einmal und dann ist es fertig. Das galt in früheren Zeiten, wo das Wissen für die meisten auf das Grundwissen wie das Schreiben, das Lesen und die Lösung von alltäglichen Rechenaufgaben beschränkt war. Heute geht es darum, den persönlichen Weg zum Aufbau des persönlichen Wissens aus den vorhandenen Informationen zu finden. Eine Tatsache die in unser Schulwesen noch nicht eingeflossen ist. Seine Grundprinzipien sind immer noch die gleichen wie vor 100 bis 200 Jahren.

Diese Vorstellung ist wahrscheinlich der Hauptgrund, wieso immer noch die Weiterbildung für so viele Leute eine nebensächliche Rolle spielt. Womöglich erklärt es auch, wieso es so lange braucht, bis neue Erkenntnisse Zugang in den Alltag bekommen.

Viele leben noch nach alten Losungsworten wie «Wissen ist Macht». Sie haben nicht begriffen, dass das Für-sich-halten des Wissens Macht nur für eine sehr begrenzte Zeit bedeutet. Das erklärt das Schicksal von vielen Monopolisten.

Wissen das nicht lebt und mit anderen nicht geteilt wird, wird früher oder später links und rechts überholt und hat seine Berechtigung verloren. Wissen das geteilt wird, lässt Raum frei für neue Gedanken und ermöglicht die Weiterentwicklung.

Der Aufbau vom Wissen ist zwar sehr wichtig, jedoch nur ein Teil der Geschichte. Die ganzen Anstrengungen für den Aufbau lohnen sich nur, wenn die tagtägliche Pflege, die Weiterentwicklung, die Infragestellung des Bestehenden und die Dokumentation wahrgenommen werden. Das ist am Anfang eine grosse Hürde, denn das bedeutet Aufwand, welcher bereits in der Aufbauphase geleistet werden muss.

Das steht im starken Widerspruch zur üblichen Vorgehensweise des einmaligen Aufbaus, der Nutzung und wenn nötig pflegen oder im Akutfall aktualisieren.

3.3 Wissen ist spezifisch

Wir betrachten Wissen als eine allgemeine Sache, die man erwerben oder austauschen kann. Dieses Verständnis kommt von den im Kapitel 2 angesprochenen sprachlichen Vermischungen.

In Wirklichkeit ist Wissen eine spezifische Angelegenheit und zwar zweifach. Einerseits, ist es im Bezug auf die durchgeführte Aktivität, andererseits ist es mit der Person, die die Verarbeitung der Information vorgenommen hat, intim verbunden.

Lasst uns diese Aussage mit Beispielen veranschaulichen.

Ein Fussballer braucht in erster Linie Fertigkeiten, um den Ball zu kontrollieren und allerlei Finten zur Täuschung der anderen Seite. Das ist kein Wissen und wird durch üben, üben und nochmals üben gelernt und bis zu einem gewissen Mass beherrscht. Das Wissen eines Fussballers liegt bei der Fähigkeit das Spiel zu lesen und wenn immer möglich dort zu stehen, wo der Ball kommen wird.

Der Sportredaktor, hingegen, muss nicht unbedingt den Ball beherrschen und spielen können. Das was man oft als grosses Wissen über Fussball nennt, sind eigentlich nur Informationen. Sein Wissen besteht einerseits aus der Fähigkeit, wie der Fussballer, das Spiel lesen zu können und seinen Blick,

wenn möglich auch die Kamera dort zu lenken, wo etwas Entscheidendes geschehen kann. Andererseits, muss er interessante Informationen schnell herauspucken können.

Sein spezielles Wissen ist somit die relevanten Informationen zu sortieren und konsistent zu formulieren. Das ist eigentlich, was eine Suchmaschine tut. Er könnte aber dieses Wissen auf ganz andere Gebiete einsetzen.

Ein Astrophysiker, hingegen, braucht ganz andere Fertigkeiten und Wissen. Die gewünschten Fertigkeiten liegen bei der Steuerung des Teleskops und bei der Sammlung der Rohdaten. Sein Wissen besteht darin, die Einstelldaten des Teleskops richtig vorzugeben und eine aufschlussreiche Analyse und Beurteilung machen zu können.

Wenn dieser Astrophysiker Fussball spielt, kann er weder diese Fertigkeiten noch dieses Wissen wirklich gebrauchen. Er muss diejenigen vom Fussballer erlernen bzw. aufbauen. Interessanterweise, könnte aber das Wissen, das Spiel lesen zu können, ihn helfen, die Bewegungen der Sterne besser vorzusehen oder umgekehrt. Das könnte man als Querbefruchtung bezeichnen.

Somit, wenn man vom Wissen redet, muss man auch die Aktivität nennen, wo es eingesetzt oder gebraucht wird und klar das Wissen von den Fertigkeiten trennen.

Die andere wichtige Spezifität des Wissens ist sein menschlicher Aspekt. Wir haben gesehen, dass das Wissen mit der Verarbeitung der Informationen auf der Basis des bereits vorhandenen Wissens, der gemachten Erfahrungen und Erlebnisse entsteht. Dadurch ist es auch mit Emotionen verbunden. Die Basis des Wissens ist somit eine rein individuelle, da sie bei jedem Menschen anders ist. Die Träger des Wissens in einer Organisation sind somit die Menschen, die dort aktiv sind.

Es ist allerdings möglich, wenn diese Menschen sich zusammentun, ihr Wissen teilen und auch gemeinsam verarbeiten, dass ein Teil dieses Wissens zum Wissen der Organisation wird. Dieses Wissen wird allerdings nie das ganze Wissen der Menschen abdecken. Warum? Das werden wir später sehen.

Diese zwei Aspekte sind zentrale Elemente eines effizienten Wissensmanagements. Leider, werden sie in der Regel kaum beachtet. Sehr oft kennt man diese Zusammenhänge nicht.

4. Was ist Wissensmanagement?

Diese relativ lange Einführung in das Wesen des Wissens war notwendig, um Klarheit über die falschen Vorstellungen, Missverständnisse und Vermischungen zu bekommen. Somit verstehen wir auch, was alles ein effizientes Wissensmanagement sein und bringen müsste sowie auch die heutige Situation.

Kurz zusammengefasst, kann man sagen:

Das bisherige Verständnis vom Wissensmanagement ist ein Teil des Wissens der Organisation als Information sichtbar zu machen und den Zugriff dazu zu erleichtern.

Ein effektives Wissensmanagement soll zusätzlich, soweit möglich, den bisher unsichtbaren Teil des Wissens sichtbar und lebendig machen. Damit ist es nicht nur eine einmalige Aktion, sondern ein dauernd laufender dynamischer Prozess und zwar, jeweils über seinen gesamten Umfang.

Die verschiedenen Aufgaben sind:

- Wahrnehmung der neuen Informationen, Beurteilung ihrer Bedeutung – nur Information, Fertigkeit, persönliches Wissen, Wissen für die Organisation, etc. – und entsprechende Verarbeitung und Dokumentation.
- Austausch dieser Verarbeitung innerhalb der Organisation und Ausarbeitung zu deren Wissen. Dokumentation.
- Kommunikation innerhalb der Organisation oder Schulung.
- Aktive Überprüfung, in angepassten Zeitabständen des vorhandenen Wissens. Gibt es neues Wissen, neue Erkenntnisse, neue Erfahrungen, neue Technologien? Innerhalb oder ausserhalb der Organisation?
- Entsprechende Verarbeitung, Dokumentation und interne Information bzw. Schulung.
- Aktive Überprüfung, zeitlich angepasst, ob das Wissen in der Organisation lebt und aktuell ist.

Wie wir leicht feststellen können, steckt dahinter ein gewisser Aufwand, den man in Kauf nehmen muss. Vor allem am Anfang ist Vieles neu und eine gewisse Routine muss sich zuerst entwickeln. Da, wie alles im Leben, das Wissen sich ständig verändert, kann diese Aufgabe eigentlich nie abgeschlossen werden. Es gibt lediglich Perioden die weniger intensiv und andere mehr sind. Dementsprechend wird der Aufwand anders sein.

Eine gewisse Zuteilung von Aufgaben muss auch geschehen, denn, was für die Organisation notwendig ist, muss auch angestossen werden und läuft nicht von selbst. Man merkt: Wissensmanagement ist Chef-Sache und muss entsprechend wahrgenommen werden. Es kann nicht einfach befohlen und delegiert werden, es muss vorgelebt sein.

Da das Wissensmanagement nach diesem Verständnis in der Regel nicht vorhanden ist, muss es zuerst als System aufgebaut und als Prozess eingeführt werden. Die notwendigen Schritte dazu werden im nächsten Kapitel erläutert.

5. Der Aufbau des Wissensmanagements – die Schritte

Wir haben gesehen, dass das Wissen etwas sehr Persönliches ist. Dazu hängt es auch von der ausgeführten Art der Aktivitäten ab. Das Wissen der Organisation baut auf dem persönlichen Wissen deren Mitglieder auf. Somit sind die hier vorgeschlagene Schritte auch für den Wissensaufbau auf dem persönlichen Lebensweg geeignet, privat wie beruflich.

5.1 Welches Wissen braucht es und für Was?

Man hört überall den Ruf von Organisationen nach Fachkräften und Spezialisten. Von Einzelpersonen erklingt auch der Ruf nach Weiterbildung. Frägt man aber, was für ein Wissen erwartet oder nachgefragt wird, bekommt man nur vage Antworten.

Typische Antworten vom Personalbüro eines Grossunternehmens ist: das was vom Fachspezialist erwartet wird. Die Antwort von Kleinunternehmer, die einen Abgang ersetzen müssen, ist eigentlich eine Beschreibung vom Können der austretenden Person. Die Wissensbeschreibung des Fachspezialist von einer Bildungsanstalt ist eine Umschreibung des vorhandenen Angebots mit ein paar wohlklingenden Wörtern, wenn möglich fremdsprachlich. Von den Einzelpersonen kommt in der Regel das, was andere für notwendig halten; selten eine wirklich persönliche Meinung.

Alles zeigt, dass man sich kaum tiefgehend mit der Materie befasst und lieber mit allgemeinen Formulierungen herumschlägt.

Wir haben aber in den vorangehenden Kapiteln gesehen, dass Wissen spezifisch ist und zwar, personenbedingt und für jede Aktivität, sei sie beruflich, freizeitlich oder rein privat. Dazu muss man klar zwischen den verschiedenen Wissensformen sowie auch zwischen der Erfahrung, den Fertigkeiten und den persönlichen Fähigkeiten unterscheiden.

Wenn man nicht weiss, was man sucht, will man kaum fündig werden. Das ist leider heute was üblicherweise passiert und die heutige Lage beweist es.

Somit ist es ganz klar, dass als erste Aktion für den Aufbau eines Wissensmanagement-Systems eine Auflistung mit klarer Aufteilung der erforderlichen Wissensformen und -arten, der erwarteten Fertigkeiten und persönliche Fähigkeiten für die Ausführung jeder Aktivität in der Organisation aufgestellt werden soll. Das gilt auch für den persönlichen Bereich. Eine saubere Dokumentation davon ist die Basis, um geänderte Anforderungen bei einer Entwicklung der Aktivitäten sichtbar gemacht zu machen.

Eine solche Dokumentation ist auch eine gute Basis in der Personalarbeit wie Stellenbeschreibungen, Stelleninserate, Auswahl der Kandidaten, Personalgespräche und Zusammenarbeit mit Arbeitsämtern. Privat kann man sie nutzen für Stellenbewerbungen, gute Zusammenarbeit in nebenberuflichen Aktivitäten und Freude bei Freizeitaktivitäten.

So bekommt man auch Klarheit darüber, was man von aussen her holen oder kaufen kann und was in eigener Regie ergänzt, ausgearbeitet oder verbessert werden soll. Sogar das Marketing kann mit dem Spezialwissen werben, da es nun sichtbar gemacht wurde.

5.2 Welches Wissen ist vorhanden und Wo?

Wir wissen nun, was wir haben sollen. Jetzt geht es darum das vorhandene zu finden, seinen Stand festzustellen und festzuhalten. Wenn man mit dem Wissensmanagement erst beginnt, gleicht diese Suche einer wahren Detektivarbeit. Es ist wie beim gewohnten Bild von einem Eisberg: das, was man sieht, ist nur ein kleiner Teil vom Ganzen.

Bei dieser Suche sind folgende Fragen zu beantworten:

- Nach welcher Struktur ist das Wissen erfasst und sichergestellt?
- Welches Wissen ist dokumentiert? Was ist dessen Aktualisierungsstand?
- Welche Zuständigkeiten sind definiert?
- Welche sind die sogenannten Wissensträger?
- Wie fliessen Erfahrungen zurück?
- Wem frägt man und in welchen Fällen?

- Wie wird das Wissen auf dem neuesten Stand gehalten?
- Wie geschieht der Wissensaufbau bei den Mitgliedern der Organisation?

Diese Fragen sind vor allem für Organisationen relevant. Für die Einzelperson im privaten Bereich können sie Impulse geben für das, was zu tun wäre.

5.3 Definition des erwünschten Wissensmanagement

Nun kennen wir die Bedürfnisse und haben eine Ahnung von dem was vorhanden ist und was nicht, was funktioniert und was nicht. Es ist somit möglich die Struktur des künftigen Wissensmanagement-Systems, seine Dokumentation, seine Pflege und seine Weiterentwicklung zu definieren.

Auf Grund der Breite und des Umfangs des Thema Wissen sind in einer Organisation meistens mehrere Personen damit involviert. Darum kommen wir nicht umher, eine gewissermassen formelle Struktur und Zuständigkeiten zu definieren. Diese Struktur wird auch beim inhaltlichen Aufbau eine Hilfe sein.

Bei der Dokumentation kann es für gewisse Organisationen mit einem komplexen Wissen vorteilhaft sein, die Dokumentation in zwei Wissensarten aufzuteilen.

Einerseits das Wissen das ermöglicht, die tägliche Arbeit effizient und korrekt zu erledigen. Dieses Wissen deckt die einzuhaltenden Arbeits-Prozeduren, die Standardwerte welche einzusetzen sind oder was in speziellen Fällen zu beachten ist. Es ist das, was man üblicherweise unter «Know-How» bezeichnet oder das Wie die Arbeit durchgeführt werden soll. Es ist sozusagen die Rezeptensammlung.

Andererseits gibt es das Wissen, das erklärt und begründet warum die Prozeduren so sind oder warum gewisse Werte so bestimmt wurden. Dieses Wissen ist manchmal sehr komplex und seiner Berücksichtigung im Alltag wäre unter Umständen nicht immer sinnvoll. Das würde die Arbeit klar erschweren. Die Dokumentation dieses Wissen ist allerdings bei Weiterentwicklungen, Anpassungen und Berücksichtigung von neuen Erkenntnissen sehr wichtig. Das nenne ich die «Know-Why» Dokumentation.

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung, Wissen ist nicht etwas, das man auf Vorrat aufbaut und dann für das Leben besitzt. Wissen lebt vom regelmässigen Gebrauch, von den Erfahrungen und vom Austausch mit anderen und entwickelt sich dadurch. Eine Realität die in unserem Schulsystem nicht berücksichtigt wird. Wenn ein neues Wissen mal in das Programm Eingang gefunden hat, ist es leider bereits obsolet.

Somit, sind die laufende Pflege und Weiterentwicklung des Wissens zentrale Aspekte von jedem Wissensmanagement-System. Es ist somit unbedingt erforderlich diesen zwei Aspekten eine volle Aufmerksamkeit zu geben und festzuhalten, wie sie wahrgenommen werden. Es gilt von Anfang an Regeln zu definieren, wie Erfahrungen zurückfliessen und integriert werden, wie neues Wissen angezapft werden kann sowie die Markterfahrungen integriert werden können. Nicht zuletzt müssen die interne Kommunikation und die Schulung des neuen Wissens bzw. der Änderungen für die Organisationsmitglieder definiert werden.

5.6 Definition der Aufhol-Aktionen

Aus Erfahrung besteht bei einem Erstaufbau immer ein mehr oder weniger grosser Nachholbedarf. Die Definition von Aufhol-Aktionen und speziellen Anstrengungen ist in solchen Fällen vorzusehen. So kann gewährleistet werden, dass das Wissensmanagement ohne unnötige Verzögerungen effektiv werden kann.

Kein Bereich des Wissensmanagements ist speziell für einen solchen Aufholbedarf anfällig oder gefeit davon. Oft, bestimmt die Dringlichkeit für das Weiterbestehen der Organisation die Priorisierung, denn leider werden solche Probleme erst im letzten Augenblick angepackt.

6. Der grosse Sonderfall - das implizite Wissen

Das implizite Wissen ist der grosse Sonderfall im Wissensmanagement. Es ist der Schlüssel zur wahren Exzellenz, zur höchsten Expertise. Es verdient eine besondere Aufmerksamkeit in der Form dieses besonderen Kapitels.

Was ist eigentlich dieses Wissen?

Es ist eine recht komplizierte Angelegenheit, die sich auf verschiedenen Bewusstseinssebenen eines Menschen abspielen und somit sehr viele Facetten haben kann. Sie schliessen sich nicht aus und mehrere können gleichzeitig auftreten. Eine klare und eindeutige Definition ist schwierig. Am Besten kann man diese Art von Wissen mit Beispielen umschreiben. Jede, jeder von Ihnen hat sicher eine oder mehrere davon erlebt. Es ist der Wissensteil aus der Erfahrung der Mitglieder der Organisation, das in der Regel nicht oder nur schwer greifbar ist.

- Beim Zuschauen wie eine echte Fachperson arbeitet, hat man ein Detail wahrgenommen, das eine grosse Bedeutung zu haben schien. Man ist der Sache nicht nachgegangen und wiederholt dieses Detail automatisch bei seiner eigenen Arbeit. Wird man mal darauf angesprochen, bleibt man ratlos. Wenn man Glück hat, kann die Referenzperson darauf befragt werden. Manchmal ist er Grund für dieses Detail von grosser Bedeutung. Sehr oft aber war dieses Detail damals wegen den Umständen notwendig, ansonsten nicht besonders wichtig. Heute spielt sich leider sehr viel auf dieser Art ab.
- Viele erfahrene Leute, die oft mit ebenbürtigen Fachpersonen verkehren, betrachten ein bestimmtes Wissensniveau als selbstverständlich und nicht der Rede wert. Dieses Wissen ist oft für ein Neuling unbekannt und kann somit nicht vorausgesetzt werden. Es muss somit sichtbar gemacht werden.
- Leute, die man echt Fachperson benennen darf, haben viele Erfahrungen gemacht und daraus ein breites Wissen aufgebaut. Dessen sind sie sich bewusst. Sie können nach Bedarf darauf zurückgreifen. Dieses Wissen ist aber nicht strukturiert und es mangelt oft an dem Willen, an den Fähigkeiten und am Interesse, dieses Wissen für andere sichtbar und greifbar zu machen.
- Nicht selten ist das Wissen aus den Erfahrungen gar nicht bewusst. Es schwingt einfach in den Entscheidungen im Hintergrund mit. Es wird erst wirklich aktiviert, wenn etwas ihm total widerspricht. Dann erst, wird es sichtbar.

Wir sehen, der Zugang zu diesem Wissen ist für Aussenstehenden sehr schwierig. Für den Wissensträger wird es entweder als nicht besonders wertvoll und erwähnenswert oder aber, gar nicht bewusst. Es hängt somit mit der Person zusammen und ist einmalig. Verlässt die Person die

Organisation, nimmt sie dieses Wissen einfach mit und es geht für die Organisation gänzlich verloren.

Will man dieses Wissen doch nutzen, muss der Zugang zu ihm erarbeitet werden. Das kann praktisch nur im Gespräch geschehen. Dafür müssen viele Widerstände, Vorurteile und alten Leitsätze wie «Wissen ist Macht» beseitigt werden. Auch das Herauslockern aus dem Unterbewusstsein erfordert die Beherrschung gewisser Kommunikationstechniken.

Das Beherrschen des Zugangs zu diesem speziellen Wissen aus der Erfahrung ist nicht weit verbreitet, auch bei den Beratern. Es ist aber matchentscheidend, will man auf dem Markt bestehen oder im Preiskampf untergehen.

7. Schlussfolgerungen

Wir haben gesehen, dass es um den Begriff «Wissen» viele Verwechslungen, Missverständnisse und nicht ganz korrekte Annahmen gibt. Für ein nachhaltiges Wissensmanagement ist es notwendig sich über folgende Aspekte des Wissens im Klaren zu sein:

- Die Information ist nicht Wissen. Sie ist nur eine Zutat um das Wissen aufzubauen.
- Das Wissen ist verarbeitete Information auf Grund des bisher aufgebauten Wissens, der persönlichen Erfahrungen und der Kultur. Wissen ist somit nicht erlernbar und übertragbar.
- Fertigkeiten sind kein Wissen. Sie sind erlernbar und können geübt werden. Das damit verbundenen Wissen ist dasjenige, das man braucht, um den persönlichen Lernvorgang dafür zu kennen.
- Das Wissen auf Vorrat hat eine kurze Lebenszeit. Wissen muss leben, regelmässig gebraucht werden und von den Erfahrungen und den Austausch mit anderen sich weiterentwickeln.
- Wissen ist nicht übertragbar. Jemand kann sein Wissen für die anderen nur als Information zur Verfügung stellen. Dazu soll er den anderen helfen, ihr eigenes Wissen aufzubauen.
- Wissen ist spezifisch zu den Aktivitäten und zur Person, die diese ausführt.

Allein diese Liste klärt auf, was auf diesem Bereich fehlhauft. Ein effizientes und nachhaltiges Wissensmanagement-System nimmt diese Faktoren in Betracht. Damit ist es möglich die entsprechenden Schritte des Aufbaus eines Wissensmanagement zu gestalten: Ermittlung des erforderlichen Wissens mit klarer Unterscheidung zwischen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Ermittlung von dem was bereits vorhanden ist, Aufbau der Struktur, Dokumentation, Pflege und Aktualisierung, Kommunikation und Schulung.

Die grosse Herausforderung ist, dass alle Schritte beim Aufbau praktisch gleichzeitig in Angriff genommen werden müssen, denn das Wissen lebt und wartet nicht, dass alles endlich fertig ist. Da nicht alles auf einmal gemacht werden kann, müssen Prioritäten gesetzt werden. Diese ergeben sich aus der Dringlichkeit, die Lücken füllen zu müssen. Für jeden diesen Schritten ist der ganze Durchgang vom Aufbau zur Schulung durchzuführen.

Ein Merkmal von einem guten Wissensmanagement-System ist die möglichst gute Erfassung des impliziten Wissens der Mitglieder der Organisation. Dieses Wissens als Ergebnis der persönlichen Erfahrungen, des bereits vorhandenen Wissens und der Kultur der Mitglieder ist eigentlich das, was die Organisation von den anderen unterscheidet. Ohne dem ist die Organisation und ihre Produkte bzw. Leistungen mit den anderen austauschbar. Dann ist nur der Preis bestimmend. Es hat sich

gezeigt, dass für diese Erfassung ein Spezialwissen erforderlich ist. Es ist aber wenig verbreitet. Eine entsprechende Unterstützung von aussen ist dann von grossem Nutzen.

Beim komplexen Wissen, lohnt es sich zwei Stufen des Wissens einzuführen: das «Know-How» das für die tägliche Anwendung gebraucht wird und das «Know-Why» das erklärt, warum gewisse Regeln, Werte und Prozeduren einzuhalten sind.

Ich hoffe, ich konnte mit diesem Beitrag etwas Klarheit bringen, ein paar Stolpersteine aufzeigen und die wichtigsten Aspekte eines effektiven und nachhaltigen Wissensmanagement aufzeigen.

Ihr Jean-Pierre Rickli

Im Juni 2025

Lassen Sie Ihre Freunde und Bekannten an diesem Newsletter teilnehmen. Einfach weiterleiten oder besser anmelden lassen!

Frühere Ausgaben des JPR-Focus finden Sie im News/Archiv unserer Webseite oder direkt mit <http://www.jpr.ch/newsarchiv.cfm>

JPR Concepts & Innovation

J.-P. Rickli

Coaching - Wissensmanagement - Innovation - Energie

Höchstrasse 47

8610 Uster

Tel.: +41 (0) 44 9404642

E-Mail: jprickli@JPR.ch

Ab- oder Anmeldung: einfach über die Webseite www.jpr.ch oder per E-Mail an jprickli@JPR.ch