



## JPR-Focus Nr. 02/19

---

---

*Der Newsletter von JPR Concepts & Innovation im neuen Format und weiterhin kostenlos.  
Erscheint in drei Sprachen – Deutsch, Französisch, Englisch – nun 4- bis 5-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 zweiten Ausgabe des JPR-Focus, unser Newsletter im neuen Format. Das Thema der heutigen Ausgabe ist der Suche und vor allem Findung der für Firmen wichtigen Fachleute gewidmet.

I wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Herzliche Grüsse  
Ihr Jean-Pierre Rickli

---

---

## **Der Fachleutemangel - Eine Wirklichkeit? - Eine Ausrede? - Eine Wahrnehmungsfrage? - Eine moderne Erscheinung?**

### **1. Einleitung**

Schaut man sich in den Wirtschaftskreisen um, so ist das Thema der Fachkräfte und sie zu bekommen fast nicht zu vermeiden. Dabei kommen automatisch Fragen auf wie: Ist das eine Wirklichkeit, eine moderne Erscheinung, eine Ausrede oder nur eine Frage der Wahrnehmung?

Diese Fragen und noch viele andere mehr deuten klar auf einer hohen Komplexität des Themas hin. In der Diskussion schlägt man sich eher mit Schlagwörtern herum und sucht die Problemursache und -lösung bei den anderen. Das erleichtert nicht gerade ein tiefes Verständnis der Problematik zu bekommen.

Alle reden von Wissen, von Bildung oder von Wissenstransfer, wobei viele scheinbar nicht wirklich wissen, was hinter diesen Wörter steckt. Auch die Begriffe Fachspezialisten oder Fachleuten werden sehr unterschiedlich ausgelegt. Manchmal genügt es gewisse Fachjargon-Ausdrücke einigermaßen korrekt auszusprechen, schon ist man vom Fach. Wenn man sie sogar buchstabieren kann, dann ist

man Spezialist. Nur die Ausdrücke Fachfrau oder Fachmann deuten auf eine abgeschlossene Berufslehre hin und sind glaubwürdig.

In den nachfolgenden Ausführungen wird versucht etwas Klarheit in diesen Dschungel zu bringen und ein paar Lösungsansätze anzubieten.

## 2. Das Wissen

### 2.1 Allgemeine Betrachtungen

Wir kennen in unserem Alltag viele Ausdrücke, Sprüche, Redewendungen und Weisheiten zum Thema Wissen. Hier ein ganz kleiner Auszug dessen:

- Wissen ist Macht
- Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.
- Dein Haus kann man dir wegnehmen, dein Wissen nicht
- Das Wissen, das über 5 Jahre alt ist, ist obsolet.

Das Problem mit solchen Sprüchen und Redewendungen ist, dass sie alle vom scheinbar gleichen Wissen reden und so als Naturgesetze aufgenommen werden können. Sie sind alle jedoch stark in einem eigenen Kontext eingebunden oder gelten jeweils nur für eine bestimmte Art von Wissen. Diese Einschränkungen werden praktisch nie erwähnt, sodass deren unablässige Wiederholung sie als Tatsachen erscheinen lässt, sofern man sie nicht kritisch hinterfragt. Dadurch prägen sie weiterhin unser Denken, obwohl die Randbedingungen sich geändert haben und sie somit an Gültigkeit verloren haben. Schauen wir genauer an, was die obengenannten Weisheiten uns sagen:

a) Der Spruch "**Wissen ist Macht**" stammt aus der Zeit vom Klassenkampf, eine Zeit wo das Wissen sehr ungleichmässig verteilt war. Die an der Macht hatten das Wissen im allgemeinen Sinn und die anderen wurden im Dunkel gehalten.

Später, in den Büros, viele erfahrene Angestellten haben sich diese Aussage zu Eigen gemacht und ihr Wissen in Schubladen unter Verschluss gehalten. So hatten sie das Gefühl, sie wären gegen die Willkür der Chefs geschützt und könnten stärker in Verhandlungen auftreten.

Mit der ersten Digitalisierungswelle erlebten die Wissensträger ihre Glanzzeit. Das Wissen musste dokumentiert werden, um in die Programme einprogrammiert zu werden. Sie standen im Vordergrund. Das dauerte allerdings nur ein paar Jahre. Dann bekamen die Chefs in den höheren Etagen auf einmal das Gefühl, sie hätten das Wissen nun für die Firma gesichert. Sie hatten jetzt die Macht und die Wissensträger wären nicht mehr notwendig. Das traf sich damals gut, denn diese Leute kamen bald ins Rentenalter. Die vorzeitige Pensionierung wurde erfunden, um Kosten auf die Allgemeinheit abzuwälzen.

Die Rechnung der Chefs ging mit der Zeit nicht auf und zwar, aus folgenden Gründen:

- Das Wissen ist wie eine Blüte. Es muss von aussen befruchtet werden, um Früchte zu geben. Ohne Kontakt mit der Aussenwelt gibt es keine Früchte. Klar, wenn die Blüte zur Frucht wird, muss sie durch eine andere ersetzt werden. So funktioniert die Erhaltung der Art.
- Wenn man an etwas festhält, wird man gefangen. Dazu eine kleine Geschichte aus dem Raum Indonesien, glaube ich. Die Einheimischen auf einer Insel fangen die Affen als Haustiere mit einem einfachen Trick. Sie flechten kleine Körbe, die sie an einem Baum befestigen. Diese Körbe haben eine kleine, runde Öffnung. Darin legen sie eine apfelartige

Frucht, die von den Affen sehr begehrt ist. Sobald die Affen den süsslichen Fruchtgeruch wahrgenommen haben, bringen sie ihre Hand sachte durch die Öffnung ein und greifen zu. Die Öffnung ist gross genug für die Frucht oder für die Hand, jedoch nicht für die Hand und die Frucht zusammen. So sind die Affen gefangen. Ein einfacher Weg sich zu befreien, wäre loszulassen und die Hand ohne Frucht aus dem Loch zu ziehen. Zu diesem Gedanken kommen sie nicht, sie merken auch nicht wenn die Frucht verfault ist und nicht mehr schmecken würde.

- Wissen kann man nicht nur verwalten. Es muss gepflegt und gehegt werden, ansonsten verkümmert es und ist nicht mehr flexibel genug, um angewandt zu werden.

Heute ist das Wissen kaum noch vorhanden, zumindest nicht genug, um es beim Vorgesetzten geltend machen zu können. Es genügt nur noch, um sich bei den Kollegen einen kleinen Vorsprung zu verschaffen und wieder findet es seinen Weg in den Schubladen.

b) Der zweite Spruch **"Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr"** kommt aus einer Zeit, wo Schule und Berufswelt klar getrennt waren. Dazu waren die Änderungen in der Berufswelt sehr langsam. Eine Arbeitsstelle konnte ein Leben lang die gleiche sein. Man wurde einfach mit der Arbeit und der Erfahrung gross. Neues Wissen zu dieser Zeit kam auch sehr langsam auf die Leute zu. Somit war das an der Schule erworbene Wissen sehr langlebig und Zusatzbedarf kaum vorhanden. So musste und konnte man mit dem Schulwissen durch das ganze Leben auskommen.

Später, als das Rad der Entwicklung anfing, schneller zu drehen, mussten auch Berufsleute wieder zur Schule gehen. Dabei stellte man fest, dass dieser Schritt ihnen grosse Mühe bereitete. Der Spruch schien sich zu bestätigen, noch mehr als Wissenschaftler Unterschiede im Gehirn von Kindern und von älteren Personen feststellten: die Gehirnflexibilität schien bei Erwachsenen tiefer zu sein als bei Kindern. Diese Beobachtung wurde als natürlicher unausweichlicher Alterungsprozess ausgelegt.

Auf dieser Erkenntnis basiert unser Schulsystem heute noch wenn es darum geht, den Schulplan zu definieren, wo Fachleute, Lehrkräfte und Eltern gemeinsam die Kinder mit Schulstoff überlasten. Das Ergebnis davon ist, dass der Sinn und die Freude fürs Lernen sehr schnell verlorengehen - zu viel wird einfach auf Vorrat für eine theoretisch mögliche Anwendung gelernt. Das Lernen wird somit zum Horrorerlebnis und deren Wiederholung ist unter allen Umständen zu vermeiden. Kein Wunder dass das "lebenslange Lernen" so wenig Zuspruch erfährt.

Dabei weiss man seit Anfang der 2000 er Jahren mit der neuen Richtung in der Zellwissenschaft, die Epigenetik, dass auch die Gehirnzellen trainiert werden müssen, ansonsten verkümmern sie. Dafür braucht es aber eine unterstützende Umgebung. Die früheren Ausnahmen, bei welchen das Gehirn von einzelnen Personen bis ins hohe Alter fit blieb, waren somit nicht besonders. Diese Leute trainierten einfach ihre Gehirnzellen und liessen sie nicht verkümmern.

Wir vergessen aber vielmehr, dass das was man damals als Kind lernen musste, war in erster Linie sich in der Gesellschaft zu finden und sich entsprechend zu benehmen. Höflichkeit, Anstand (was immer darunter verstanden wird), Respekt, kurz alles was von einem erwachsener Mensch in der Gesellschaft erwartet wurde, mussten als Kind gelernt werden. Es erwies sich damals schon als sehr schwierig solche Eigenschaften erst als Erwachsene zu lernen. Das ist übrigens auch heute der Fall. Da hat dieser Spruch weiterhin seine volle Wahrheit.

c) Mit dem dritten Spruch "**Dein Haus kann man dir wegnehmen, dein Wissen nicht**" spricht man eigentlich eine besondere Art an Wissen an, die Erfahrung. Es geht nicht um das, was man in der Schule, im Beruf oder sonstwo an einem Seminar gelernt hat, sondern um das, was man daraus gemacht hat. Dieses Wissen ist ganz einfach persönlich und auch sehr schwer zu übertragen.

Wieso? Weil dieses Wissen mit persönlichen Emotionen, Gefühle und Empfindungen verbunden ist. Bei einer sachlichen Übertragung kommt dieses Wissen nicht mit. Erst wenn der Wissensträger emotional in die ursprüngliche Lernsituation gesetzt wird, wird es ihm bewusst und so kann es mitgeteilt werden. Ansonsten wird es nicht erkannt und bleibt verborgen.

Ein Haus kann man nehmen, darin wohnen und es als sein eigenes deklarieren. Mit dieser Wissensart geht es nicht so einfach.

d) Die letzte Aussage "**Das Wissen, das über 5 Jahre alt ist, ist obsolet**" ist ein Spruch von einem Schweizer Professor und Direktor des Forschungsinstituts eines Grosskonzerns. Der war gedacht, die Mitarbeiter und die Forschungswelt aufzufordern, sich weiterzubilden und das Erlernte immer wieder in Frage zu stellen. In Wirklichkeit hat diese Aussage die meisten frustriert, denn sie stellte jede Anstrengung etwas zu lernen in Frage. Die häufigste Reaktion darauf war: Wieso soll ich das lernen, wenn in fünf Jahren alles nicht mehr gilt?

Viele nahmen sie auch zum Anlass, alles was über die fünf Jahren alt war, als irrelevant zu deklarieren und nur an das Neueste zu glauben. Dadurch hat die Wissenschaft tendenziell einen Rückschritt gemacht.

Die grundlegenden Naturgesetze der Physik - Thermodynamik, Elektromagnetismus, etc. - wie auch der Biologie galten plötzlich nicht mehr. Das Perpetuum Mobile wurde wieder erfunden. Der Erfahrungsschatz in den Firmen wurde über Bord geworfen: alte Referenzunterlagen entsorgt, erfahrene Mitarbeiter verloren die Anerkennung oder wurden frustriert, die Dokumentation wurde vernachlässigt, etc.

Um sich an das Beispiel der Natur zu halten, stimmt diese Aussage, soweit sie sich auf die Früchte bezieht. Diese haben klar ein Verfalldatum, wo man sich stets fragen muss ob sie erreicht ist oder nicht. Das Wissen, das zur DNS der Pflanze bzw. der Firma gehört, soll man hingegen pflegen und achten.

## 2.2 Die verschiedene Wissensarten

Wir haben vorher gesehen, dass Wissen ist nicht einfach Wissen. Eine Differenzierung inhaltlich wie auch sprachlich ist somit notwendig, um das "richtige" Vorgehen für die Entwicklung, die Pflege, die Erhaltung und die Weitergabe vom Wissen zu definieren. Somit wird es auch möglich das Thema "Bildung" näher zu strukturieren.

### Fünf verschiedene Wissensarten

1. **Das Allgemeinwissen.** Es ist das, was wir brauchen um als soziales Wesen in der Gesellschaft zu überleben.  
Das beinhaltet im Wesentlichen lesen und schreiben können; üblich im Leben vorkommenden Texte verstehen und interpretieren können; alltägliche mathematische Aufgaben lösen können; mit anderen Menschen leben, interagieren

und agieren können und zwar in Anerkennung und 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 mit einer Fremdsprache die Öffnung zu anderen Kulturen gefördert werden. Die Geschichte, die Geographie, die Kultur sowie die Tier- und die Pflanzenwelt des eigenen Landes kennen. Die Grundgesetze der Natur, der Physik, der Chemie und der Biologie kennen. Grundlagen der Erdgeographie und die sichtigen historischen Etappen kennen. Nicht zu vergessen gehört auch die Kunst - Musik, Theater, Malerei, etc. - unbedingt dazu.

- 2. Das vertiefte Allgemeinwissen und das vertiefte spezifische Wissen.** Es ist das, das man für den Einstieg in die verschiedenen Berufe oder in den akademischen Weg braucht.

Erst beim spezifischen Wissen ist es notwendig, eine Differenzierung 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.

- 3. Das Berufswissen.** Es ist das Wissen, das gemeinsam zu einer Berufs- oder Studienausbildungsrichtung gemeinsam ist.

Dieses Wissen ist bei vielen Berufen amtlich festgehalten, nämlich im offiziellen Berufsregister, das zum Beispiel den Stoffinhalt für die Lehrabschlussprüfungen definiert. 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 wie zum Beispiel die Stenotypistin in den Büroräumen.

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 allem.

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.

- 4. 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 dieses Wissen erarbeitet heisst: Schule des Lebens!

5. **Das institutionelle Wissen.** Dieses Wissen ist etwas ganz Besonderes. Es ist das, was eine Firma ausmacht und dem Aussenstehenden ermöglicht, sie 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, welcher wiederum in greifbaren und nicht greifbaren Anteilen unterteilt werden. Der sichtbare Teil sind die dokumentierten Unterlagen wie Berechnungsnotizen, Arbeits- und Ablaufvorschriften, Fabrikationsvorschriften und -dokumente, Rechnungsprogramme, Fehler- und Forschungsberichte. Der unsichtbare Teil ist das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter mit den Firmenprodukten. Der nicht greifbare Anteil von beiden Teilen ist die Erfahrung der bisherigen Mitarbeitenden. Entweder wurde ihre Erfahrung nicht dokumentiert oder nur deren Entscheidungen und nicht wie man zu diesen Entscheidungen gekommen ist. Viele solche Entscheidungen wurden in Rechnungsprogrammen integriert, somit vermeintlich sichtbar, da aber niemand mehr den Inhalt der Programme kennt oder sich in der damaligen Programmierungssprache auskennt, kann auf dieses Wissen nicht zugegriffen werden und darauf aufbauen und weiterentwickeln. Das greifbare Wissen von beiden Teilen bildet die Erfahrung des heutigen Personals. Dieses beschränkt sich heute leider sehr oft nur auf das richtige Ablesen einer Information aus dem Computer.

### 2.3 Wo kommt man an die verschiedenen Wissensarten heran?

Die Antworten zu dieser Frage sollten eigentlich ganz selbstverständlich sein. Nur unter dem Druck von übereifrigen Eltern, von ideenlosen Managern, die ihre Kosten externalisieren wollten und von Pädagogen, die sich auf altem aber falschem Wissen stützen, wurde viel von der eigentlichen Berufsbildung und der Weiterbildung in die allgemeine Bildung verschoben. Das war auch möglich, weil das Materielle in die Kinder- und Jugendbildung eine zu hohe Priorität erhalten hat. Darunter leiden heute noch Fächer wie Malen, Zeichnen oder Musik. Die Zeit dazu muss man sich heute oft nehmen, wenn man ein Burnout erlitten hat!

Somit wäre das Allgemeinwissen in den Schuljahren bis zum 16. Alter zu vermitteln, das vertiefte Allgemeinwissen würde zur Matura oder Abitur führen. Eine Möglichkeit müsste das vertiefte Allgemeinwissen ab etwa dem 14. Jahr anzufangen, damit es für die Berufslehre übermittelt werden könnte.

Die Fremdsprachen-Thematik sollte frühestens zur Berufsbildung gehören. Dort ist der Zusammenhang von einer bestimmten Sprache mit der Berufswahl erst klar und somit auch die Motivation dazu vorhanden. Diese hat sich eigentlich als der Erfolgsfaktor für alle Altersklassen erwiesen. Die Möglichkeiten einer Fremdsprache in ihren Grundzügen in relativ kurzer Zeit zu lernen sind heute vorhanden. Die Erfolgsquote der grundschulischen Sprachausbildung liegt heute knapp über Null. Die Ausnahmen bestätigen die Regel. Schlimmer für mich ist sogar, dass die gemachten Schulerfahrungen auf diesem Feld, tendenziell zu einer totalen Ablehnung führen, weitere Sprachen oder überhaupt weiter zu lernen.

Bei der Berufsbildung ist darauf zu achten, dass Klarheit zwischen allgemeines und (firmen-)spezifisches Wissen herrscht. Zum Beispiel gehört es in gewissen Fachrichtungen, dass man weiss was Programmieren ist und wie es funktioniert. Das kann an Hand einer allgemein bekannten Programmiersprache geschehen. Die Anwendung spezifischer Sprachen gehört aber klar zu den Firmenaufgaben, welche diese Sprachen benutzen, oder zu spezialisierten Instituten, die im Auftrag der Firmen eine Weiterbildung anbieten.

Bei der Weiterbildung ist ebenfalls klar zwischen allgemeinem Berufswissen und firmenspezifischem zu unterscheiden. Das allgemeine Berufswissen kann entweder in den Berufsschulen oder über Veranstaltungen, welche von Verbänden organisiert werden, erlernt werden. Das institutionelle Wissen ist eindeutig eine firmeninterne Angelegenheit.

Das institutionelle Wissen, das Wissen der Firma und der Spezialisten kann eigentlich nur an einem Ort gefunden werden, nämlich in der eigenen Firma oder Organisation. Das scheint heute, wo der Ruf nach Spezialisten besonders stark lautet, weitgehend vergessen gegangen zu sein.

Die Erfahrung kommt mit der Zeit, beruflich mit den Aufgaben und menschlich mit dem Kontakt und mit der Arbeit mit anderen Leuten und Kulturen.

### **3. Information und Wissen: ein riesiger Unterschied**

Wir stehen mittendrin in der Informationsgesellschaft. Das Wissen ist (vermeintlich) nur ein paar Klicks entfernt. Dennoch, stellt man fest, so wenig Wissen hat es seit langer Zeit nicht mehr gegeben und der Trend zeigt weiter nach unten.

Wie einer einmal sagte: Wir versinken in einem Meer an Informationen und dursten nach Wissen. Was läuft hier schief?

Das Problem ist, dass Wissen und Information nicht das Gleiche sind. Auch der hochgelobte Wissenstransfer ist eine Utopie wie er gehandhabt wird.

Alles, was wir von aussen her bekommen, ist zunächst einmal nur eine Information. Diese Information wird erst nach interner Verarbeitung zum Wissen.

Die Mutter sagt dem Kind, dass der Bügeleisen heiss ist und es muss aufpassen und nicht berühren. Für das Kind sind es nur Worte, eben nur Informationen. Das Wissen, dass der Eisen tatsächlich heiss ist, bekommt das Kind erst, wenn es sich verbrennt. Früher liessen Mütter den Kindern unter Aufsicht diese Erfahrung machen. Dann war die Sache erledigt, meistens für das ganze Leben. Heute betrachtet man ein solches Vorgehen als unverantwortlich, ja sogar barbarisch. Der neue Weg ist die absolute Vermeidung, dass das Kind eine solche Erfahrung machen kann. Es lernt somit nie wirklich, dass der Eisen heiss sein kann bis vielleicht doch etwas schief geht, manchmal mit schlimmen Folgen weil nicht kontrolliert.

So geht es auch in der Schule. Der Lehrer bringt sein Wissen als Information für die Schüler und Schülerinnen ein. Diese versuchen auf ihren ganz persönlichen Weg, das zu verstehen, zu verarbeiten und nachvollzuziehen. Die Aufgabe des Lehrers dabei ist ihnen in diesem persönlichen Prozess zu begleiten und zu unterstützen. Gut verstandene Hausaufgaben könnten den Schülern auch die notwendige Zeit für das Erarbeiten des Wissens geben.

Noch schwieriger geht es mit dem Wissen, das aus der Erfahrung entstanden ist. Dieser ist entweder die Summe von sehr vielen Erfahrungen, meistens unbewusst integriert oder auch mit einer Emotion verbunden. Im ersten Fall, weiss der Wissensträger nicht einmal, dass er ein besonderes Wissen hat, das übertragen sein sollte. Im zweiten Fall, wenn die Emotion im Augenblick nicht vorhanden ist, ist das Wissen nicht abrufbar. Die Information ist in beiden Fällen unvollständig. Dadurch wird die Aufarbeitung zum Wissen schwierig oder gar, ohne Unterstützung eines erfahrenen Coachs, unmöglich. Das führt oft zu einer generellen Ablehnung oder zumindest zu einem Misstrauen gegenüber der Erfahrung. Der Wert dieser wird dadurch auch gänzlich unterschätzt. Viele Firmen mussten das schmerhaft erfahren, als ihre erfahrenen Spezialisten nicht mehr vorhanden waren. Einige mussten sogar das Geschäft aufgeben.

#### **4. Wo und wie finde ich die Fachleute und die Spezialisten?**

Wir wissen nun wo welches Wissen vermittelt wird und was Fachleute und Spezialisten ausmacht. Jetzt können wir uns auf die Suche nach diesen Leuten gehen.

##### **4.1 Die Fachleute**

Die Fachleute oder Berufsleute wie wir gesehen haben, werden in Fachschulen und Berufsschulen ausgebildet oder haben eine entsprechende akademische Ausbildung abgeschlossen. Von dort aus bringen sie das aktuelle Fachwissen in die Firmen ein. In diesen Schulen sind sie in erster Linie abzuholen. Dabei muss man berücksichtigen, dass Fachleute sich mit dem Inhalt befassen und so muss man Inhalt bieten, wenn man sie überzeugen will. Das braucht aber Geduld, Ausdauer, Zeit und Präsenz.

Bereits aktive Fachleute müssen ihre Fachkenntnisse aktualisieren und weiterentwickeln. Das ist besonders in Branchen von Bedeutung, wo grosse Veränderungen schnell stattfinden. Diese Aktualisierung bzw. Weiterentwicklung vom allgemeinen Wissen können in Fachschulen, spezialisierten Instituten oder an Fachtagungen erfolgen.

Beide, die Fachleute wie die Firmen, haben einen Vorteil, wenn diese Weiterbildung stattfindet. Daher liegt die Verantwortung die Initiative dazu zu ergreifen und zwar, auf beiden Seiten.

Die Aktualisierung des Fachwissens kann auch firmenintern erfolgen, wenn man die neuen aus der Schule kommenden Fachleute beauftragt, das neue Wissen weiterzugeben. Diese Möglichkeit wird allzuoft vernachlässigt, ja sogar übersehen, denn es herrscht noch in vielen Orten die Meinung, dass nur "alte Hasen" das Wissen haben und auf keinen Fall die "Grünschnäbeln".

In unserer heutigen Gesellschaft haben sicher die sogenannten "MINT"-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technologie) etwas schwerer als andere Fachrichtungen oder Berufe. In der Tat, sie werden unter anderen mit besonderer Gabe, Fleiss, Ausdauer, Tiefgründigkeit und tiefe öffentliche Präsenz verbunden. Dinge, die in der Gesellschaft wenig Anerkennung bekommen, ja sogar einem leicht die Bezeichnung als "Nerd" einbringen können.

Eine solche Situation hat es in ähnlicher Art in den Zeiten der industriellen Revolution schon gegeben. Die Gründer von Firmen wie BBC und Sulzer in der Schweiz oder Cockerill in Belgien hatten zwar viele Arbeitswillige vor sich, jedoch kaum einer mit technischem Wissen, noch weniger mit demjenigen auf ihrem speziellen Fachgebiet. Als Lösung gründeten sie Technikerschulen oder ähnliche, wo nicht nur das eigene Personal unterrichtet wurde, sondern auch jede fähige Person. Diese Schulen wurden dann nicht nur ein Reservoir für künftigen Angestellten, sondern brachten

einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der gesamten Region um die Werkstätte. Sie dienen auch als Aushängeschilder für die Firmen und für interessante Berufe.

Heute macht man sich es einfacher: man zeigt mit dem Finger auf das öffentliche Wesen!

#### 4.2 Die Spezialisten

Spezialisten sind per Definition Fachleute, die einen gewissen Erfahrungsschatz aufgebaut haben und zwar, mit einer bestimmten Technologie und vor allem im Umgang damit in einer Firma.

Solche Leute sind somit praktisch nur in der eigenen Firma zu suchen bzw. sind entsprechend aufzubauen und zu fördern. Sie auf dem Arbeitsmarkt zu suchen, ist ein Unsinn und somit auch eine klare, wenn auch ungewollte Unfähigkeitserklärung des Managements und der Personalverantwortlichen. Noch mehr wenn man die erste Auswertung der Bewerbungen einem Algorithmus überlässt.

Welche Firmen haben heute solche Aufbau- und Förderprogramme? Viel einfacher ist es auf die anderen mit dem Finger zu zeigen!

Man wird mir entgegen, dass es doch Fachgebiete gibt, wo Spezialisten doch draussen zu finden sind. Ein Beispiel davon ist die Informatik. Programmierung ist eine neutrale Sache. Sie folgt strengen Regeln und somit kann jede, jeder Person mit entsprechenden Fachkenntnissen das gleiche Ergebnis bringen. Schön wäre es! In Wirklichkeit bringt jeder Programmierer oder jede Programmiererin seine, ihre Persönlichkeit mit drinnen. Ein Inder überlegt und handelt nicht gleich wie ein Schweizer, ein Deutscher oder ein Italiener. Auch ein Programmierer, der nur Auto fährt, wird eine andere Vorstellung von einem effizienten Programm für ein Billettautomat haben als jemand, der das Netz gut kennt und auch viel Bahn fährt.

Diese Tatsache ist vielleicht auch eine mögliche Erklärung wieso die ersten in Indien produzierten Programme zunächst unbrauchbar waren und erst nach mühsamer Kleinarbeit einigermaßen für den Standardfall anwendbar gemacht wurden. Oder warum das Online-Ticketing für internationale Bahnfahrten nur am Schalter funktioniert, das auch nur mit grosser Mühe, wenn das Personal genügend Erfahrung hat.

### 5. Schlussfolgerungen

Wie wir bei diesen Ausführungen gesehen haben, treffen alle im Titel gestellten Fragen gewissermassen zu:

- Der Fachleutemangel ist eine Wirklichkeit. In den Firmen trifft man kaum noch auf echten Fachleuten und Spezialisten. Ob das bedeutet, dass es überhaupt keine Fachleute oder Spezialisten mehr gibt, ist eine andere Frage. Sie sind vielleicht dem Ruf nach einer "Karriere" gefolgt und haben als Manager, gemäss dem Peters-Prinzip, die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht. Oder sie sind dort, wo man sie nicht sucht? Wie der Mann, der seinen Hausschlüssel unter einer Laterne sucht obwohl er ihn vor der Haustür, wo es dunkel ist, verloren hat. Vielleicht warten sie einfach darauf, dass sie entdeckt werden?
- Der Mangel ist auch eine Ausrede: für das eigene Unvermögen solche Leute zu finden und, nicht zu unterschätzen, anzuziehen und zurückzubehalten. Es ist viel einfacher den anderen die Schuld zugeben.
- Er ist auch eine Wahrnehmungsfrage. Denn wenn man die Vorstellung hegt, ein Spezialist wäre eine junge Person, mit niedrigen Erwartungsansprüchen und eine durchschnittliche Berufsausbildung und nur darauf wartet, von mir angestellt zu werden, dann sind

Enttäuschungen ziemlich vorprogrammiert. Noch mehr wenn die Firma einen schlechten Ruf als Arbeitsgeber genießt. Dazu ist die Blickrichtung auf dem Markt absolut falsch: die Spezialisten sind im eigenen Haus!

- Obwohl echte Fachleute und Spezialisten tendenziell eher rar sind, ist der heutige Mangel auch eine moderne Erscheinung. Warum? Früher war jemand mit Wissen angesehen, heute wird er nur noch als unnötigen Kostenfaktor betrachtet. Wieso soll man denn auch Geld für die Pflege dieses Kostenfaktors aufwenden? Es ist viel effizienter, zumindest bis zum eigenen nächsten Jobwechsel, sich ihn zu entledigen!

Zugegeben, diese Bestandsaufnahme ist nicht sehr erfreulich. Dennoch, wenn das Problem klar auf den Tisch gelegt wurde, ist dessen Lösung schon ersichtlich. Ich müsste allerdings nicht von Lösung schreiben, sondern von Lösungen, welche kombiniert werden müssen. Viele Firmen leben nach diesen Grundsätzen und, erstaunlicherweise, es sind diejenigen, die sich wenig, wenn überhaupt über den Fachleute-Mangel äussern. Freilich, diese Grundsätze erfordern alle ein Umdenken gegenüber der alltäglichen Praxis, welche mehrheitlich menschenfremd ist. Was sie brauchen, ist vor allem eine Rückkehr zum gesunden Menschenverstand und bedürfen somit nur wenige Zusatzerklärungen.

Hier sind sie:

- Jede Ausbildungsstufe soll sich auf das konzentrieren, was die überwiegende Mehrheit der Schüler auf dieser Stufe wirklich braucht. Lernen auf Vorrat ist keine Option. So bleibt der Lernfrust minimal und die Lernfreude bis ins hohe Alter erhalten.
- Auch Firmen haben eine Ausbildungsfunktion, die sie wahrnehmen müssen, um überhaupt Spezialisten zu haben.
- Die Definition der Begriffe "Karriere" und "Karriere machen" muss in der Gesellschaft eine drastische Erweiterung erfahren. Heute gilt nur noch die Verwaltungshierarchie und die Anzahl Leute, die man - ich sage hier absichtlich nicht führen, denn nur ganz wenige können es - im Organigramm unter sich hat. Karriere gemacht hat jede Person, die sich im beruflichen oder privaten Bereich der Exzellenz genähert hat. Da können Firmen oder Arbeitgeber vorbildlich wirken.
- Inhalte sind für Fachleute und Spezialisten wichtig. Somit sollen Firmen gemäss echten Werten wirtschaften. Die "Nummer 1 im Feld" zu sein interessiert praktisch nur der oberste Chef. Für alle anderen stehen Qualität, Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit oder soziales Engagement oder dergleichen im Vordergrund.

Es sind eigentlich nur wenige Punkte zu beachten, die aber, eine weitreichende Wirkung haben können. Jede Ausbildungsstufe muss zwar ihre eigenen Aufgaben wahrnehmen. Die Firmen und die Arbeitsgeber im allgemein haben jedoch ein primäres Interesse an guten Fachleuten und Spezialisten. Sie stehen somit in der Pflicht.

Die Aufstellung eines echten Wissensmanagement-Konzepts vom Spezialist ist die Basis dazu. Danach braucht es Geduld und Durchhaltevermögen. Es lohnt sich!

Ihr Jean-Pierre Rickli

---

*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*

*Höchistrasse 47*

*8610 Uster*

*Tel.: +41 (0) 44 9404642*

*Fax: +41 (0) 44 9404643*

*E-Mail: [jprickli@JPR.ch](mailto:jprickli@JPR.ch)*

*Ab- oder Anmeldung: einfach über die Webseite [www.jpr.ch](http://www.jpr.ch) oder per E-Mail an [jprickli@JPR.ch](mailto:jprickli@JPR.ch)*