



JPR-Focus Nr. 02/21

*Der Newsletter von JPR Concepts & Innovation im neuen Format und weiterhin kostenlos.
Erscheint in drei Sprachen – Deutsch, Französisch, Englisch – nun 3- bis 4-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 Nummer im Jahre 2021 des JPR-Focus.

Immer wieder ist die Rede über die Bedeutung des Wissens und der Erfahrung. Ganz besonders wird die Klage laut, wenn eine erfahrene Fachperson gekündigt hat und geht. Auf die Frage, was man gedenkt zu tun, um diese Misere zu beenden, dann geht oft ein Gejammer los. Woher soll ich das Geld nehmen? Meine Lohnkosten sind bereits sehr hoch. Ich kann diese Kosten unmöglich auf die Kundschaft abwälzen.

Es scheint, dass Wissen und Erfahrung ein Problem haben. Sie sind wichtig, jedoch kosten zu viel. Woher kommt das? Was tun?

Im vorliegenden Beitrag wird versucht eine Antwort auf diesen Fragen zu bringen und aufzuzeigen, wie man aus dem Dilemma rauskommt.

I wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Herzliche Grüsse
Ihr Jean-Pierre Rickli

Wissen und Erfahrung – Welchen Wert haben sie?

1. Einleitung

Auf dem Marktplatz sehen viele Firmen und Anbieter ziemlich gleich aus: grau, heller oder dunkler. Ihnen bleibt nur der Preiskampf übrig, bis zum Umfallen und vom Markt verschwinden. Wieso erscheinen ein paar wenige bunt und hell? Weil sie Wissen und Erfahrung haben und pflegen.

Fast jeden Tag ist zu hören oder zu lesen, dass wir in der Informations- oder in der Wissensgesellschaft leben. Noch nie waren Informationen und Wissen so leicht zu kriegen. Warum dann das eigene Wissen aufbauen und pflegen wie eine seltene Pflanze, wenn alles so einfach zugänglich ist, dazu noch in vielen Fällen gratis?

Ebensooft ertönt der Ruf nach Wissen. An Veranstaltungen mit Fachkollegen und andere Fachspezialisten ist dauernd die Rede vom verschwundenen Wissen. Jede, jeder als Kundin oder Kunde hat bereits die Erfahrung gemacht, dass guter Rat beim Kauf eines Produkts und spätestens bei Beanstandungen teuer ist, manchmal sehr teuer.

Wenn es aber um gemeinsame Projekte mit einer Firma geht, dann wird von der breiten Erfahrung und vom fundierten Wissen überschwänglich geredet. Da sollte man sich den alten Spruch vergegenwärtigen, wonach man vor allem von dem redet, was man nicht hat. Dann, ist die Situation wieder die gleiche wie vorher beschrieben. Weder Wissen noch Erfahrung sind vorhanden.

Wieso diese Diskrepanzen? Scheinbar hat man entweder total divergierende Meinungen oder man redet nicht vom Gleichen. Letztere ist der Fall.

Der folgende Beitrag soll etwas Licht in dieser Geschichte bringen. Dazu soll eine Systematik erläutert werden, wie man beispielhaft das Wissen in verschiedenen Berufen oder Funktionen bewerten kann.

2. Begriffserklärungen

Wir haben soeben festgestellt, dass offensichtlich das, was man unter Wissen versteht, nicht überall gleich ist. Dazu kommt, dass Information und Wissen oft verwechselt oder gleichgestellt werden. Auch die Erfahrung wird nicht überall gleich geschätzt oder erlebt.

Darum empfiehlt es sich, zunächst die Begriffe näher anzuschauen. So können wir zu einem gemeinsamen Verständnis deren Bedeutung kommen.

2.1 Die Information

Die Information ist praktisch alles womit wir tagtäglich überflutet werden. Wir ertrinken förmlich darin. Es gibt sinnlose, belanglose, überflüssige, eventuell brauchbare, vielleicht nützliche, sinnvolle, inhaltvolle und wichtige Informationen. Zwischentönungen sind auch möglich. Die hier gegebene Reihenfolge ist ähnlich wie bei den Mengenangaben in Lebensmittel: zuerst die hohen Anteile und zuletzt die Spurenanteile.

Damit ist auch die Problemstellung der Information klar: das Setzen von Prioritäten.

Dabei gibt es relativ einfache Gesetzmässigkeiten:

- Je lauter die Werbung um die Information, desto belangloser ist sie. Einfach löschen, weiterblättern oder einfach ignorieren. Das Risiko etwas Wichtiges zu verpassen, ist gleich Null. Man muss nur bei einer der vielen Wiederholungen ansetzen. Man stellt sich vor, niemand ist an das Superangebot interessiert und der Verkäufer ist verzweifelt.
- Wird der Zugang zur Information zeitlich begrenzt, dann ist es lediglich eine verdeckte Werbung. Löschen oder ignorieren, wenn man nicht gerade auf der Suche nach genau dieser Information.

- Informationsverteilung ohne Gegenleistung ist eigentlich die Ausnahme. Sie kommt praktisch nur von bekannten und vertrauten Stellen. Geschenkte Information ist ein Hinweis auf einer erwünschten Gegenleistung, welche nicht immer in harter Währung aufzubringen ist. Sich überlegen, welcher Wert die Information für sich selber hat.

Wenn eine erste Sortierung, Löschung oder Überspringen der Information nach diesen Kriterien stattgefunden hat, dann hat man sicher 80 bis 90% der Informationsflut abgehackt. Es ist dann möglich sich der vielleicht nützlichen, sinnvollen, inhaltvollen und wichtigen Informationen zu widmen.

Nun beginnt die Arbeit. Zuerst muss man sich klar werden, was man wirklich braucht oder in nächster Zeit beabsichtigt zu kaufen oder zu tun. Das Durchforsten der nach der ersten Sortierung übriggebliebenen Informationen lässt sich relativ zügig erledigen. Da aber merkt man schon, dass das im JPR-Focus 1/19 bereits diskutierte Pareto-Gesetz auch hier gilt. Mit 50% Aufwand kann man 90% erledigen. Für die restlichen 10% ist zunehmend eine tiefere Auseinandersetzung mit der Materie notwendig, um sie ablegen zu können. Dennoch bleibt sie doch nur eine Information. Man weiss, dass es so etwas gibt, wo es abgelegt ist und kann es bei Bedarf wieder hervorholen und sichtbar machen.

So geht es mit allem, was im Internet, in den Büchern oder Zeitschriften und Zeitungen. Alles ist nur ein riesiger Berg an Information. Wissen ist was Anderes. Das wollen wir uns jetzt ansehen.

2.2 Das Wissen

Wenn alles worauf wir Zugriff haben, nur Informationen ist, was ist dann Wissen? Was ist das vieldiskutierte und gelobte Wissenstransfer? Wo ist dann das Wissen gelagert? Viele Fragen und im Allgemeinen wenig Antworten ausser ein paar Marketingfloskeln. Hier ein paar mögliche Vorschläge.

- Wissen ist verarbeitete Information
Hier ein Beispiel um den Unterschied zu veranschaulichen. Wir haben die Information über die meteorologische Lage dort wo wir wohnen: Temperatur, Wolken. Wetterbericht, etc. Wir planen einen Ausflug an einem nahegelegenen Ort, etwa 1000 m höher. Ohne Wissen ist diese Information ziemlich nutzlos. Die Redewendung: ich weiss, dass die heutige Temperatur soundso viele Grade beträgt ist nur eine Täuschung. Es ist kein Wissen, sondern lediglich eine in unseren Köpfen gespeicherte Information. Erst mit Hilfe unseres Wissens über den Einfluss des Höhenunterschieds auf die Temperatur, unsere Erfahrung über die Zusammenhänge der Wetterlage an beiden Orten und Erfahrungen von früheren Ausflügen, können wir über die angemessene Bekleidung und die richtige Route entscheiden.
- Wissen ist in den Köpfen gespeichert
Das haben wir im vorherigen Beispiel gesehen. Die Verarbeitung der Information erfolgt über das bereits angelegte Wissen, über die Erfahrungen und die Erlebnisse. Alle Faktoren sind unterschiedlich von Personen zu Personen und somit höchst persönlich. Wir können sie dokumentieren, um unser Gedächtnis zu entlasten. Dennoch, nur wir wissen wie die Aufzeichnungen zu verstehen sind und wie wir vorgehen müssen.
- Wissenstransfer endet nicht mit der Abgabe eines Buchs oder Ordners
Oft lesen wir, diese Expertin hat ihr ganzes Wissen in ihrem Buch hinterlegt oder von Firmen, dass ihr Wissen in entsprechenden Ordnern dokumentiert sei. Das mag von der Autorensseite einigermassen stimmen. Wobei das Wort «ganz» jedenfalls zu relativieren ist.

Unter ganz wird lediglich das bewusste Wissen gemeint. Das, was man für selbstverständlich betrachtet und das, was man nicht weiss, dass man es weiss, bleiben verborgen. Deren Anteile variieren von Person zu Person und von Fach zu Fach. Sie können aber beträchtlich sein. Für den Leser oder den Empfänger ist das Ganze jedoch nur Information. Es wird aber zum Wissenstransfer erst wenn die Lehrperson im allgemeinen Sinn den Schülern persönlich hilft, diese Informationen zum Wissen zu verarbeiten.

Des weiteren muss noch auf einer kleinen Unterscheidung beim Wissen hingewiesen werden. In Diskussionen über das Wissen wird oft das neudeutsche Wort «Know-how» gebraucht, das so etwas wie «wissen wie» bedeutet. Eine andere Wissensform, viel weniger bekannt heute ist das «Know-why» oder «wissen warum».

Das «Know-how» oder «wissen wie» ist das, was heute mehrheitlich in den Schulen, in der Aus- und Weiterbildung und in Schulungen weitergegeben wird. Es geht dort in erster Linie zu lernen, wie man Geräte anwendet, wie man Maschinen bedient, wie man Berechnungen durchführt, wie man schreibt oder spricht, wie die Prozesse ablaufen oder wie man Kunden bedient, berät oder betreut.

In den meisten Fällen geht es somit um das Schulen von Fertigkeiten, welche eher früher als später durch die künstliche Intelligenz ausgeführt werden können. Auch die Wissenschaft heute ist auf das «wie» fokussiert. Das ist die Welt der Kochrezepte.

Das «Know-why» oder «wissen warum» ist praktisch unbekannt. Die Wortschöpfung ist in meiner früheren Abteilung geschehen. Dabei geht es in erster Linie den Hintergrund für viele Entscheidungen im «know-how» zu geben. Viele Entscheidungen in den Abläufen oder in Berechnungen haben einen scheinbaren willkürlichen Aspekt oder werden zumindest als unlogisch für den Aussenbetrachter betrachtet. Der Grund für diese Entscheidungen ist meistens ganz logisch und begründet. Es waren damalige Erfahrungen, Studien oder Untersuchungen dahinter, welche heute im besten Fall noch in vergessenen Archiven verrotten. Manche Abläufe gehen noch über eine bestimmte Stelle nur deswegen, weil dort die Fachperson war. Heute ist sie längst pensioniert und wurde nie ersetzt.

Der Unterschied lässt sich mit folgender Geschichte anschaulich machen.

Heute ist Sonntag, die Familie hat beschlossen, es gibt der famosen Hackbraten nach Grossmutter Rezept. Somit hat die Mutter heute Dienst und kramt das von ihrer Mutter geschriebene Rezept hervor und macht sich an die Arbeit.

Nach einer Weile ist es soweit, der Braten kann in den Ofen gesteckt werden. Die ganze Familie steht herum, bewundert das Werk vor dem Gang in den Ofen. Dann fragt plötzlich der Vater: «Warum hast du beide Enden geschnitten und auf den Seiten des Bratens gelegt?»

Die Mutter weiss es nicht so genau. Meine Mutter hat es immer so gemacht und auch aufgeschrieben. Wieder einmal war der Braten eine köstliche Sache. Grund genug die Grossmutter anzurufen und über den Erfolg zu berichten. Nebenbei, wird auch über den Grund für die abgeschnittenen Enden gefragt. Die Grossmutter antwortet der Mutter: keine Ahnung deine Grossmutter hat es immer so getan und es hat immer funktioniert.

Nun, zum Glück ist die Ur-Grossmutter noch da und hat bald Geburtstag. Bei den Gratulationen fragt man sie beiläufig nach dem Grund für die abgeschnittenen Enden. Da kam spontan die

Antwort der noch sehr rüstigen Frau: Wieso ihr das macht, weiss ich nicht. Ich habe es gemacht, denn unsere Familie war ziemlich gross und meine Töpfe dafür zu klein. Ich musste somit die Enden abschneiden und auf den Bratenseiten legen. Ich hätte auch den Braten dicker machen können, aber die Kochzeit hätte nicht mehr gestimmt.

Leider, in vielen Firmen kann die Ur-Grossmutter nicht mehr gefragt werden, die Grossmutter auch nicht. Die Antwort auf das Warum bleibt somit ein wohlbehütetes Geheimnis.

Wir unterscheiden beim Wissen grundsätzlich zwischen drei Kategorien.

2.2.1 Das allgemeine Wissen

Das ist das Wissen, das man in erster Linie in der Schule als Kind oder Jugendliche bekommen sollte. Ich betone das Konjunktiv, denn heute liegt der Schwerpunkt beim Aufbau von Fertigkeiten auf Vorrat für eine hypothetische Berufswahl. Das, obwohl die primäre Aufgabe wäre, die Kinder und die Jugendlichen in ihrer Entwicklung zu Erwachsenen und autonomen Sozialwesen zu helfen.

Ein vertieftes Grundwissen wird selbstverständlich auch in den weiterführenden Schulen, in Aus- und Weiterbildungen wie auch in verschiedenen privaten wie öffentlichen Lernstätten angeboten. So ist auch das lebenslange Lernen im allgemeinen Wissen ermöglicht.

Dieses Grundwissen kann auch selektiv sein, je nach den bei den Jugendlichen festgestellten Neigungen oder den später entdeckten Neuausrichtungen. Da geht es um mehr Mathematik, Naturwissenschaften, Sprachen, Humanwissenschaften, handwerkliches Schaffen, etc. Dieses Wissen ist noch kein Fachwissen, sondern lediglich das Setzen von Schwerpunkten.

2.2.2 Das Fachwissen

Das ist das Wissen, das für eine Berufsgattung oder für einen spezifischen Beruf notwendig ist. Dieses Wissen ist sowohl praktisch wie auch theoretisch. Es wird entweder in den Berufsschulen, in der Praxis während der Lehre wie auch in Hoch- und Mittelschulen erarbeitet.

Während der Berufsausübung sind auch Konferenzen sehr beliebte Orte wo man die Information zur Weiterentwicklung dieses Wissens bekommen kann. Dazu, wenn man gut aufpasst, kann man auch zum spezifischen Wissen kommen und zwar, dank dem Austausch mit Fachkollegen.

Ganz besonders für Berufe wo der Bedarf an Fachkräfte gross ist, bieten Lerninstitute auch das entsprechende Fachwissen. Dort können Quereinsteiger ihre Kenntnisse erweitern.

2.2.3 Das spezifische Wissen

Mit diesem Wissen treten wir in ein ganz anderes Feld ein. Das ist das spezifische Wissen zu den Produkten der Firma, zu den Fertigungsmethoden und -prozessen, zu den Schwierigkeiten und zu den Erfolgen. Das ist das Firmenwissen.

Während die zwei anderen Wissensarten – das allgemeine Wissen und das Fachwissen – auf Grund von externen Informationen erarbeitet werden können, kommt das spezifische Wissen nur firmenintern zustande. Es ist die Summe des Wissens von jedem Mitarbeiter und von jeder Mitarbeiterin. Dieses entstand an Hand der Berechnungs- und der Produktionsvorschriften, der Produktentwicklung und der Felderfahrungen sowie der unterschiedlichsten Erfahrungen jedes Einzelnen.

Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Unternehmen, so geht ihr oder sein Wissen für die Firma vollkommen verloren. Die Ersatzperson wird mit einem anderen Satz an allgemeines und an Fachwissen kommen. Womöglich, wenn sie bereits Berufserfahrungen hat, mit einem vollkommen anderen spezifischen Wissen. Das interne Wissen wird sie sich neu erarbeiten müssen. Das kann unter Umständen viel Zeit in Anspruch nehmen und der Firma recht viel Geld kosten.

2.3 Die Erfahrung

Die Erfahrung ist die Summe unserer Erlebnisse im Laufe der Zeit und wie wir sie emotional verarbeitet haben. Somit ist sie höchst persönlich und einmalig.

Wie wir vorhergesehen haben, spielt sie eine wesentliche Rolle beim Wissen. Einerseits beeinflusst sie die Art und Weise wie wir die Informationen zum Wissen verarbeiten also bei seinem Aufbau. Andererseits ist sie auch ein integrierter Teil des Wissensinhalts, in erster Linie, wenn sie zu Wissen verarbeitet wurde. Das Wissen ist somit untrennbar von der Erfahrung der Person.

3. Die Bedeutung des Wissens in Firmen

3.1 Wo kommt es zum Tragen?

Allzuoft wird Wissen in erster Linie mit Forschung und Entwicklung oder mit der Innovation in Verbindung gesetzt. Das ist richtig. Dort ist Wissen von grösster Bedeutung. Es gibt aber kaum ein Bereich in einer Firma der heute ohne Wissen auskommt. Solche Bereiche sind bereits automatisiert. Klar, nicht überall wird die gleiche Menge und vor allem nicht die gleiche Art oder Mischung an Wissen allgemeiner Art, fachlich oder spezifisch erwartet. Diese Aussage gilt auch für die jede Firma, Branche oder Sektor.

Wissen ist erforderlich

- In der Führung
- Im Service
- Im Verkauf
- In der Entwicklung und der Forschung
- In der Produktion
- In der Fabrikation
- In der Personalabteilung
- In der Buchhaltung
- In der Konstruktion
- Etc.

3.2 Wie wird dieses Wissen bewertet?

Das Wissen wird praktisch nicht bewertet, sondern nur ein wenig honoriert. Das ist in erster Linie der Fall für das allgemeine Wissen und ganz besonders für das Fachwissen. Je nach Berufs- oder Schulabschluss wird das Grundsalar um ein paar wenigen Prozenten angepasst.

Der Dienstalter-Zuschlag ist ein weiterer Weg das Wissen zu honorieren. Auch hier ist es keine Bewertung, sondern eher als ein Dankeschön für die Treue zu verstehen.

Das Wissen kommt auch in der jährlichen Leistungsbewertung vor. Dort wird es in der Regel eher qualitativ als gross, mittel oder klein erfasst und zwar als ein Kriterium unter vielen anderen. Einen zugeordneten Wert hat er allerdings nicht.

Wie wir sehen, bekommt das Wissen ausser bei der Wahl des «Tarifblatts» keine richtige Bewertung bzw. keinen echten Wert.

Was das im Alltag bedeutet, sehen wir im nächsten Kapitel.

3.3 Wohin führt die heutige Praxis?

Um das zu verstehen, müssen wir über die Grundsätze der Buchhaltung und der Finanzplanung gehen.

Jede Firma führt eine Buchhaltung, in welcher die Geldflüsse ein und aus festgehalten werden. Eine solche Buchhaltung ist auch eine gesetzliche Pflicht. Damit die Übersicht vereinfacht wird, werden diese Geldflüsse in sogenannten Konten nach Art zusammengefasst. Es gibt reine Kosten- und Einnahmenkonten sowie auch gemischte Formen wie das Bankkonto, wo Ein- wie Ausgänge verbucht werden.

Für die Überprüfung der Finanzen dienen zwei Zusammenstellungen: die Bilanz, welche die Veränderung der finanziellen Situation zeigt und die Erfolgsrechnung, wo alle Geldflüsse des vergangenen Jahres aufsummiert werden.

Für die Finanzverfolgung im laufenden Jahr – das Controlling im Fachjargon – wird eine Bilanz und eine Erfolgsrechnung mit den zu erwarteten Werten erstellt; sogenannte Budgets. So sind die laufende Überwachung, die Ermittlung von Abweichungen und die rechtzeitige Einleitung von Korrekturmassnahmen möglich.

Was stellt man fest? In keinem dieser Dokumente und Vorgänge findet man das Wort «Wissen.» Wissen und Erfahrung haben somit keinen finanziellen Gegenwert in einer Firma. Verlassen alle Spezialisten die Firma, erscheint es nirgendwo in den Finanzunterlagen. Die Firma aber bleibt ohne Wissen da und ist somit ausgehöhlt. Ihr Weiterbestehen ist arg gefährdet.

Viel schlimmer! Überall dort wo das Wissen, selbst wenn nur indirekt bewertet wird, trägt es zur Erhöhung der buchhalterischen Position «Personalkosten» bei: Salärstufe für bessere Ausbildung, Dienstalder, qualitative Bewertung des Wissens, Weiterbildung. Somit, buchhalterisch, steht die Firma nach dem Weggang der Spezialisten sogar besser da! Das Wissen für Organisatoren mit einem Planungshorizont von einem Quartal ist somit nur ein Kostenfaktor.

3.4 Die versteckten Kosten

Fehler werden in der Regel nicht oder sehr ungenügend erfasst und bewertet. Praktisch kommt es nur vor, wenn externe Kosten und/oder Material- bzw. Teilkosten verursacht werden, d. H. dort wo eine spezifische Rechnung entsteht.

Die meisten Fehler können allerdings kaum einem Verursacher quantitativ zugeordnet werden. Sie schlagen sich einfach in die Buchhaltung in höheren Verwaltungskosten, im höheren Serviceaufwand, in höheren Ausfall- oder Ausschussraten oder einfach in einem höheren Arbeitsaufwand durch.

Solche Fehler passieren überall dort wo Wissen erforderlich ist, somit, wie wir oben gesehen haben, praktisch überall in der Firma. Lediglich deren finanziellen Konsequenzen mögen unterschiedlich sein.

Wenn wir den Wert des Wissens mit den Kosten dieser versteckten Fehler in Verbindung bringen können, wäre die Möglichkeit gegeben, diese zwei Dingen buchhalterisch zu erfassen. Das ist die Aufgabe der im nächsten Kapitel beschriebene Methodik.

4. Die Bewertungsmethodik

4.1 Die Entscheidungen

Eigene Erfahrungen in leitender Stellung in der Industrie und als Coach haben gezeigt, dass:

- Wir treffen alle, Tag für Tag, Entscheidungen, egal wo und in welcher Hierarchiestufe wir arbeiten. Lediglich die Zahl der Entscheidungen, ihre finanziellen Konsequenzen und deren Zeitrahmen sind anders.
- Die Qualität des Entscheidungsverhaltens aller in einer Firma Beschäftigten hängt wesentlich davon ab, ob internes Wissen vorhanden und abrufbar ist.

Wer trifft welche Entscheidungen?

Um auf diese Frage antworten zu können, wurden die Aufgaben und Pflichten aller Hierarchiestufen bzw. Funktionen analysiert und daraus ihr jeweiliges Entscheidungsprofil erarbeitet. Diese Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Oberhalb von der Stufe Abteilungsleiter sind die Entscheidungen vorwiegend bis ausschliesslich strategisch., unterhalb dieser Stufe vorwiegend operativ. Beim Abteilungsleiter selber, sind sie ausgeglichen strategisch, taktisch (mittelfristig) und operativ.
- Die Entscheidungen der Funktionen in Produkt- und Kundennähe (Fabrikation, Service, Verkauf, Reklamationen, etc.) haben einen direkten Einfluss auf dem Erfolg der Firma. Sie sichern den Kapitalzufluss im laufenden Geschäftsjahr.
- Die anderen Funktionen treffen in erster Linie Entscheidungen mit indirektem Einfluss auf dem laufenden Geschäft. Da der finanzielle Umfang eher beschränkt ist und die Folgen der Entscheidungen nicht unmittelbar quantifizierbar und verifizierbar sind, wird deren Bedeutung zumeist unterschätzt. Oft beeinflussen sie aber das Verhalten und die Kapazität des operativen Personals seine Arbeit durchzuführen und somit seinen Beitrag zum Geschäftserfolg zu erbringen. Mit diesen Entscheidungen sollte die Geschäftsbasis gesichert werden.
- Die Entscheidungen des operativen Personals sind stark verhaltensorientiert. Das trifft besonders auf das Personal in den untersten Stufen, dessen Kontakt mit der Kundschaft am intensivsten ist. Sie resultieren aus den vielen menschlichen Begegnungen und sind somit auch sehr zahlreich. Sie werden nur in Ausnahmefällen analysiert und gelten in der Regel nicht als Entscheidungen, sondern als normales, professionelles Verhalten.

4.2 Der Weg zu einer Entscheidung

Das war das Thema einer Studie, die mit einer Studentin aus der MBA Schule in Lausanne durchgeführt wurde. Die Entscheidungssystematik verschiedener Personen in allen Hierarchiestufen und Funktionen wurden im Gespräch ins Detail analysiert. Die Ergebnisse zeigten ein ziemlich konsequentes Entscheidungsverhalten. Bei allen, unabhängig von der Position in der Hierarchie und

von der Funktion oder von der Art der Entscheidungen, werden folgenden Fragen bewusst, unbewusst oder routinemässig durchgenommen:

- Um wieviel geht es?
- Was gibt es für einen Zeithorizont?
- Was ist meine Referenzzahl?
- Gehört diese Entscheidung mir?

Bei der ersten Frage um den finanziellen Umfang, kommen für alle, drei Kostenbereiche in Betracht: die direkten verrechneten Kosten, die direkten nicht verrechneten Kosten und die indirekten nicht verrechneten Kosten. Der erste Teil ist üblicherweise der sichtbare und wie beim Eisberg (Siehe Bild 1) der kleinste. Beide anderen sind unsichtbar und die grösser. Sie sind die versteckten Kosten.

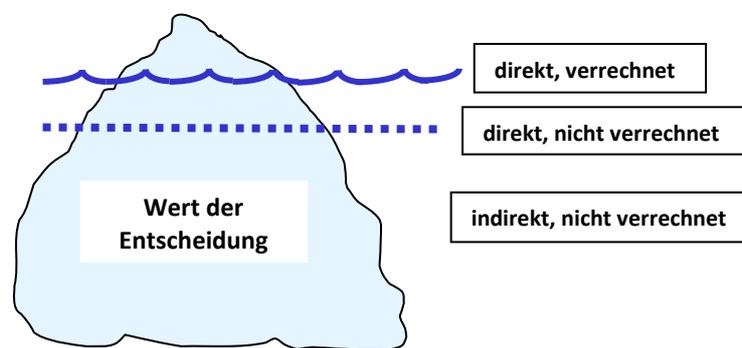


Bild 1: Die Wertanteile der Entscheidung

Personen mit viel Wissen und Erfahrung haben wohl eine sehr gute Vorstellung über alle Kostenanteile und nehmen sie auch alle mit in ihren Entscheidungen. Bei Leuten mit weniger Wissen und Erfahrung werden zuerst die indirekten nicht verrechneten oft vergessen oder nur grob geschätzt. Ist das Personal frustriert, hat kein Interesse an der Firma oder hat bereits innerlich gekündigt, werden die beiden nicht verrechneten Anteile sogar bewusst ausgeblendet.

Bei der Beantwortung der zweiten Frage um das Zeithorizont geht es um zwei Dinge. Einerseits, ein längeres Zeithorizont kann den unsichtbaren nicht verrechneten Anteil der Kosten der Entscheidung erhöhen, andererseits zeigt es an, ob es sich um eine operative oder eine strategische Angelegenheit handelt oder nicht.

Interessanterweise, kann jede Person eine klare Referenzzahl nennen, egal auf welcher Position sie steht. Die Referenz ist jeweils stellenspezifisch wie zum Beispiel das Budget, der Umsatz, die festgelegte Kompetenz, die Lohnsumme, der Wert des betreuten Lieferumfangs. Der Wert selber allerdings variiert von Person zu Person, oft als Folge ihrer Erfahrung und ihres Wissens.

Die Antwort zu dieser Frage folgt den Ergebnissen der drei ersten. Bei Personen mit ungenügender Erfahrung und ungenügendem Wissen, ist eine Tendenz zur übermässigen Delegation der Verantwortung nach oben oder nach unten möglich. Dadurch können Konflikte, Überlastung der anderen Stellen und unnötigen Zeitverluste entstehen. Dadurch werden auch die versteckten Kosten höher.

4.3 Der Wert einer Entscheidung

Das ist tatsächlich der Nuss, den es zu knacken gibt!

Obwohl das Bild auf dem ersten Blick sehr uneinheitlich, ja sogar widersprüchlich ist, konnte mit der Referenzzahl den gemeinsamen Nenner gefunden werden. Die Referenzzahl ist zwar sehr unterschiedlich, jedoch das Entscheidungsverhalten in Bezug auf dieser Zahl ziemlich konsequent.

Damit war es möglich eine Grössenordnung für den Höchstwert einer Entscheidung zu geben. Diese Studie zeigte, dass die Höchstwerte (Summe aller drei Teile) einer Entscheidung durch eine erfahrene und selbstsichere Person wie folgt ausfallen:

- 30% des Referenzwerts für eine strategische Entscheidung
- 10% des Referenzwerts für eine operative Entscheidung

Für eine vorsichtige oder eine unerfahrene Person gelten tiefere Zahlen.

Mit diesen Höchstbeträgen allein kann man noch nicht viel anfangen. Solche Entscheidungen werden eher selten getroffen, dafür viele andere von geringerem Wert. Wir haben dann eine quadratische Verteilung des Werts in Funktion der Häufigkeit gewählt (Siehe Bild 2). Diese Verteilung ist unabhängig von der Funktion und Position der Stelle. Sie gilt ebenfalls für beide Arten an Entscheidungen, operationell oder strategisch. Wir stellen fest, dass der Wert der Entscheidungen mit der mittleren Häufigkeit (50%) bei 15% vom maximalen Entscheidungswert liegt.

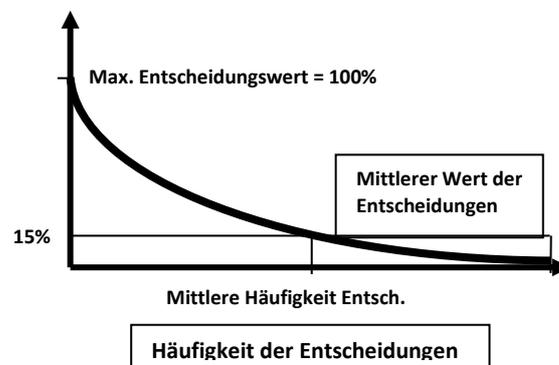


Bild 2: Wert der Entscheidung mit mittlerer Häufigkeit

Demzufolge haben wir:

- Für eine strategische Entscheidungen: $30\% \times 15\%$, d. H. 4.5% vom Referenzwert
- Für eine operationelle Entscheidung: $10\% \times 15\%$, d. H. 1.5% der Referenz

4.4 Die Entscheidungsqualität

Jeder, jede macht Fehler. Jede, jeder trifft gute und weniger gute Entscheidungen. Percy Barnevik in seiner Glanzzeit bei ABB hatte es so formuliert: «eine Rate von 70% gute Entscheidungen und 30% weniger gute ist vernünftig und akzeptabel. Voraussetzung dazu ist, dass die Entscheidungen schnell getroffen werden und dass man was von den weniger guten gelernt hat und sie nicht wiederholt.»

Heute ist Teamarbeit das A und O in der Berufswelt. Kaum jemand schafft allein und steht allein für die Ergebnisse da. Eine schlechtere Entscheidungsqualität wird sich somit auch zwangsläufig auf die Arbeit der anderen Teammitglieder auswirken. Sie werden für den Ausgleich besorgt sein müssen. Dadurch erhöht sich ihre Belastung und ihre eigene Entscheidungsqualität wird darunter leiden

sowie auch die Gesamtergebnisse des -teams.

Diese Kosten sind nach dieser Methode als «direkt verrechenbar» zu betrachten und werden somit mitgenommen.

Wir können dann den Wert vom Wissen und von der Erfahrung ausrechnen, wenn sie die Trefferquote der guten Entscheidungen einer Person um ein Prozent von 70 auf 71 % erhöhen. In anderen Worten wäre es, wenn eine Entscheidung von 100 besser ist. Schauen wir uns das an.

Gemäss der gängigen Literatur können wir annehmen, dass 100 Entscheidungen pro Tag in einer Back-Office Stelle getroffen werden und 300 Entscheidungen in einer Front-Line Stelle.

Die Verbesserung dieser Trefferquote um eine Entscheidung von Hundert über eine Periode von 3 Monaten – entspricht einer üblichen Einführungszeit – und einer durchschnittlichen Zahl an Arbeitstagen von 20 Tagen bedeutet, dass:

- $300 \times 20 \times 3 \times 1\% = 180$ Entscheidungen für eine Person in einer Front-Line Stelle und
- $100 \times 20 \times 3 \times 1\% = 60$ Entscheidungen für einen Manager oder eine Back-Office Stelle, welche mit mehr Wissen und Erfahrung positiver ausfallen würden.

Schauen wir nun drei Beispiele im operativen Bereich an, um eine grobe Vorstellung der involvierten Kosten zu bekommen.

Beispiel A: Service-Fachangestellte in einem Restaurationsbetrieb. Im Team arbeiten 5 Personen sehr eng zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Damit hängen die Leistung und die Entscheidungsqualität jedes einzelnen stark von derjenigen der anderen ab. Das Jahressalär ist bei Fr. 40'000 und für jedes Teammitglied gilt ein Umsatz von Fr. 1'700.

Beispiel B: Abwicklungsingenieur im Bereich Investitionsgüter, arbeitet in einem Team mit zwei anderen Ingenieuren und koordiniert mit Kunden und Lieferanten. Jedes Teammitglied hat jedoch sein eigenes Verantwortungsbereich. Der Wert der Anlage liegt bei 1.1 Millionen Franken und seine Entscheidungen können bis zu 100'000 Franken verursachen. Er verdient im Jahr Fr. 84'500.

Beispiel C: Operativer Leiter im technischen Bereich mit Führungsverantwortung für 40 Personen. Das operative Budget, das er mit seinen Entscheidungen direkt beeinflusst liegt bei Fr. 240'000. Sein Jahressalär beträgt Fr. 150'000. Wegen der Grösse der Führungsspanne, arbeitet er eng mit seinem Stellvertreter.

Der Mehrwert für die Firma, welcher einer Verbesserung der Entscheidungsqualität um eine Entscheidung pro Hundert während der Einführungsphase entspricht, lässt sich somit errechnen. Da wir im operativen Bereich für die Beispiele A und B sind, ist die Zahl der besseren Entscheidungen über diese Zeit 180 und 60 für das Beispiel C als Verantwortliche im Back-Office. Der Wert der mittleren Entscheidungen bezogen auf die Referenzzahl ist für alle 1.5 %.⁶

Die Ergebnisse für die drei Beispiele sind in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Diese Zahlen sprechen für sich. Der Kosteneinfluss einer Entscheidung von Hundert ist gewaltig. Vergleicht man ihn mit dem Jahressalär, sieht man, mangelndes Wissen und Erfahrung bereits in der

Einführungsphase grosse Schäden verursachen können. Keine Überraschung, dass Firmen mit hoher Personalfuktuation Probleme haben.

| Beispiel | Referenzzahl (Fr.) | Anzahl direkt Betroffene | Wert für 3 Monate (Fr.) |
|------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| Beispiel A | 1'700 | 1 + 4 | 22'950 |
| Beispiel B | 100'000 | 1 | 270'000 |
| Beispiel C | 240'000 | 1 + 1 | 432'000 |

Tabelle 1: Wert von 1% bessere Entscheidungen während der Einführungsphase

Wir sehen auch, dass bei sogenannten «ausführende Positionen», der Einfluss von Wissen und Erfahrung gross sein kann. Das um so mehr, weil diese Positionen den Geldfluss mit der Aussenwelt direkt beeinflussen, während bei den anderen, die internen Kosten stärker zu Buche stehen. Für eine Firma ist jedoch der externe Geldfluss von grösserer Bedeutung.

Klar, alle Ausgangszahlen sind etwas willkürlich, dennoch in ihrer Grössenordnung realistisch. Das Ziel dieser Arbeit ist nicht eine wissenschaftliche Genauigkeit zu erreichen, sondern eine Vorstellung der Grössenordnung der verursachten Kosten zu bekommen. Ich empfehle die eigenen Zahlen zu reflektieren und nach dieser Methodik einzusetzen. So kann jede, jeder die für sich und seine Firma spezifischen Zahlen produzieren und mit der Wirklichkeit in seinem Betrieb konfrontieren. Überraschungen sind angesagt.

So können wir in die andere Seite des Kontos «Wissen» einem Ertragswert eintragen. Dieses Konto ist nun nicht mehr ein reines Kostenkonto mehr; es ist ein Geldflusskonto geworden.

5. Wege zur Förderung vom Wissen

Wir haben gerade gesehen, dass bereits eine kleine Verbesserung der Entscheidungsqualität um 1 % grosse finanzielle Beträge mit sich bringen kann. Dadurch werden genügend Mittel für Verbesserungsmassnahmen frei, deren Kosten in kurzer Zeit zurückbezahlt werden.

Welche Möglichkeiten bieten sich an?

Da kommt es auf die Art des fehlenden Wissens darauf an.

Wenn es um das allgemeine Wissen oder das Fachwissen bieten sich im allgemeinen externe Kurse an. Beim allgemeinen Wissen ist fast das ganze Jahr durch was zu bekommen. Beim Fachwissen müssen unter Umständen ein paar Monate warten bis ein entsprechendes Angebot vorliegt. Zögern und Abwarten lohnen sich kaum Der Preis für solche Ausbildungen stehen in keinem Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

In vielen Fällen liegen die Probleme nicht wirklich beim allgemeinen Wissen oder beim Fachwissen, sondern bei seiner spezifischen Anwendung im Betrieb. Da soll man sich überlegen, ob man einen externen Kurs bestellt, der auf die speziellen Anwendungen fokussiert ist und dem man alle damit beschäftigten Leute im Betrieb anbietet. Für manche eine willkommene Auffrischung, für andere die Entdeckung neuer Möglichkeiten oder ganz einfach eine Weiterbildung.

Für bestimmte Stellen mag ein Coaching oder ein Mentoring die Lösung sein. Die Entscheidung über die Methode wie auch ob intern oder extern wird durch die Anteile an notwendigem Wissen – allgemein, fachlich, spezifisch – getroffen.

Dort wo stark spezifisches Wissen erforderlich ist, bieten interne Schulungen grosse Vorteile an. Sie können Lücken im Wissen füllen, willkommene Auffrischung und auch eine Aktualisierung an den letzten gemachten Erfahrungen quer durch die Firma bieten. Damit wird auch eine wichtige Bedingung erfüllt: das Wissen lebt und wird gelebt.

Eine vorgängig durchgeführte Wissensmanagement Analyse ist von grosser Hilfe bei diesen Entscheidungen sowie auch bei deren Vorbereitung.

6. Zusammenfassung

Die verschiedenen Erkenntnisse aus diesem Bericht können wie folgt zusammengefasst werden:

- Wissen ist persönlich verarbeitete Informationen zusammen mit dem bereits vorhandenen Wissen und eigenen Erfahrungen. Wissen somit existiert nur im Kopf jedes einzelnen. Es kann als Information für andere dokumentiert werden, die es dann wieder selber zum Wissen verarbeiten müssen.
- Von den drei Wissensarten, nur das «spezifische Wissen» macht den Unterschied zwischen Firmen. Es ist ureigen und kann nicht auswärts eingeholt werden. Jeder Personaustritt bedeutet einen Netto-Verlust an Wissen, das nicht vollkommen ersetzt werden kann, da ureigen zu jeder Person. Der Aufbau eines Ersatzes ist aufwendig.
- Wissen und Wissensförderung werden heute buchhalterisch nur als Kostenpositionen betrachtet. Die vorgestellte Methodik ermöglicht die Wissensveränderungen zu bewerten und somit auch in die andere Kontoseite, die Ertragsseite, einen realistischen Wert einzutragen.
- Die gezeigten Beispiele zeigen auf, welchen Wert Wissen wirklich hat. Dieser Wert ist bedeutend und macht viele Massnahmen auf einmal rentabel und gerechtfertigt.
- Interne sowohl auch externe Förderungsmassnahmen sind möglich. Für die richtige Wahl soll eine Wissensmanagement-Analyse gemacht werden. Sie gibt dann die Basis, um das Wissen in der Firma zu verankern und zu entwickeln.

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

Höchstrasse 47

8610 Uster

Tel.: +41 (0) 44 9404642

Fax: +41 (0) 44 9404643

E-Mail: jprickli@JPR.ch

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