



JPR-Focus Nr. 02/24

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 zweiten Nummer des JPR-Focus im Jahre 2024.

Es vergeht kaum einen Tag ohne die Erwähnung eines von den drei Themen Fachkraftmangel, Abschied von den Baby-Boomers und den Erwartungen der jungen Generation. Oft kommen alle drei vor, in ganz anderen Zusammenhängen. Dazu gesellen sich immer wieder Klagen über den Preisdruck, die schwindelnde Kundentreue und die mangelnde Unterstützung durch die Behörden. Die Lage wird nicht besser, im Gegenteil. Was geht schief?

Ziemlich viel! Das grosse Problem ist, dass diese Themen getrennt angegangen werden, obwohl sie eine gemeinsame Ursache haben. Ferner sind sie auch das Ergebnis vieler früheren Entscheidungen, die auf der gleichen Ursache basierten. Diese gemeinsame Ursache ist die in vielen Orten noch herrschende Ethik.

Da diese Zusammenhänge sehr oft nicht wahrgenommen werden, bleiben alle Verbesserungsansätze wirkungslos. Dieser Bericht soll helfen, diese Zusammenhänge zu durchleuchten und den Ansatz einer neuen Ethik zu zeigen.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

Herzliche Grüsse
Ihr Jean-Pierre Rickli

Die Ethik

1. Einleitung

Schaut man herum, bieten praktisch alle Sektoren, sowohl die öffentliche wie auch die private, das gleiche Bild: es fehlen neue Fachkräfte, die vorhandenen, die sogenannte Generation der Baby-Boomers, geht in die Pension, vornehmlich frühzeitiger als die gesetzliche Altersgrenze und die junge Generation stellt unerhörte Ansprüche an der Arbeit und an den Arbeitsgebern.

Diese dann reden von fehlender Arbeitsmoral, von mangelhafter Zukunftsplanung der Politik, der Administration, der Schulen oder der Berufsausbildung gesprochen. Schuld an dieser Misere sind nach allgemeiner Auffassung vor allem die anderen. Eine heute weitverbreitete, sehr einfache und bequeme Haltung.

Damit ist das Klageglied all dieser Organisationen noch nicht zu Ende. Verschiedene Auflagen kommen noch dazu wie diejenigen für die Sicherheit und die Nachhaltigkeit, für den Umwelt- und den Naturschutz wie auch für die Umweltverträglichkeit der Produkte und der Dienstleistungen, die alle den Kosten- und den Konkurrenzdruck erhöhen. Nicht zu vergessen: die Lohnkosten.

Wie geht man vor, um eine Antwort zu all diesen Fragen zu geben? In gewohnter Art, nimmt man jede Sache für sich, versucht als erster Schritt den vermeintlichen Schuldigen zu finden und verlangt, dass er seine Arbeit erledigt. Dort wo es nicht geht, schaut man, was die anderen tun und versucht eine ähnliche Lösung zu implementieren: man pinselt sich ein «grünes» Image zu, man setzt die sogenannte «künstliche Intelligenz» bei gewissen Aufgaben ein und, als die allumfassende Keule, dreht man weiter die Schraube der Kostensenkung und der Effizienzsteigerung. So hat man es schliesslich an den renommierten Managementschulen und Seminaren gelernt.

Dennoch bleiben die langfristigen Erfolgsmeldungen aus und jede, jeder ist am Verzweifeln. Keine, keiner erkennt, dass sie oder er lediglich eine Symptombekämpfung durchgeführt hat. Denn alle tun das Gleiche und das, kann nicht falsch sein. Oder vielleicht doch?!

Dieser Bericht soll helfen, eine Antwort zu dieser letzten Frage zu finden.

2. Ein paar Grundsatz-Fragen im Leben und im Geschäft

Im heutigen Leben, privat wie geschäftlich, beobachtet man, dass gewisse Grundsatz-Fragen, wenn nicht gerade vergessen gegangen sind, zumindest eine ganz untergeordnete Rolle spielen. Es ist wichtig für ein besseres Verständnis der Zusammenhänge, sie in Erinnerung zu rufen.

2.1 Was ist der Zweck eines Geschäfts?

Die erste spontane Reaktion auf dieser Frage ist: Was soll diese triviale Frage? Es ist ganz klar: ein Produkt oder eine Dienstleistung, die gebraucht wird, unter den Leuten zu bringen und ein Erlös daraus zu schaffen.

Das ist grundsätzlich richtig. Das Lesen der Geschäftsberichte und der Sprüche der obersten Geschäftsleitungen vermittelt aber ein ganz anderes Bild. Der vorher genannte Zweck ist zwar

überall in den Statuten vorhanden. Er hat aber nicht immer die gleiche Priorität oder Bedeutung und soll auf ganz unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Hier ein paar Beispiele dafür in spontaner Reihenfolge:

- Wir wollen die Nummer 1 werden!
Wenn ein solches Ziel als zu arrogant oder unerreichbar ist, wird es mit einem Zusatz versehen. Früher galten noch Sicherheit oder Qualität als anzustrebende Ziele. Diese werden heute von allen geboten, so will es das Gesetz. Die verschiedensten Skandale geben Auskunft darüber, wie gut diese Vorgabe eingehalten wird. Auf der anderen Seite ist jede vergleichende und nicht belegte Aussage zum Wettbewerb strafbar. Heute gelten somit nur noch quantitativen und vor allem messbaren Ziele, die in erster Linie das Ego der obersten Führung schmeicheln.
- Wir wollen eine Rendite von x% erreichen!
Bei dieser Aufgabe ist das Produkt oder die Dienstleistung nur Mittel zum Zweck. Deren Nützlichkeit und Sinn sind für die Nutzer, Klienten und Klientinnen nur im Sinne des möglichen Erlöses von Bedeutung. Wichtig ist einzig die Rendite für die Aktionäre und anderen Geldgeber. Ein solches Ziel ist sicher auch der Karriere der obersten Führung förderlich.
- Unser oberstes Ziel ist die Senkung der Kosten!
Betreibt man dieses Ziel konsequent, so ist das eine Missachtung eines Naturgesetzes, das besagt, dass jede reale Aktivität, egal welche, mit Verlusten, d. H. mit Kosten verbunden ist. Geht man konsequent vor, so kann das Endziel nur noch die Aufgabe des Geschäfts sein. Verschiedene Firmen haben dieses Ziel gehabt und sind, heute, nicht mehr auf dem Markt.
- Der Nutzen des Produkts, der Dienstleistung oder der Neuigkeit wird durch aufwändige Werbekampagnen begründet oder durch wissenschaftliche Studien bewiesen.
In den meisten Fällen, wenn so etwas geschieht, ist der Nutzen nicht ersichtlich und muss erschaffen werden. Der Vorteil der Neuigkeit ist für die Kundschaft praktisch null und liegt nur bei einer Erhöhung des Konsums und des Preises. Oft, verschlechtern solche Neuigkeiten die grundsätzliche Umweltbilanz und oft auch das Produkt.

Diese Liste kann unendlich geführt werden. Die Kreativität in diesem Bereich ist sehr hoch und wird sogar grösser je weiter man sich vom Grundzweck eines Geschäfts entfernt. Dieser ist meistens noch in den Statuten festgehalten. Wer kennt sie aber noch und haltet sich daran? Vielleicht manche Kleinaktionäre, die sich anlässlich der Generalversammlung zur Unterhaltung aller zum Wort melden.

Mit der zunehmenden Entfernung von ihrem Grundzweck, sozusagen von ihrer DNS, verlieren die Firmen immer mehr ihren moralischen oder spirituellen Zweck aus den Augen und somit auch ihren Halt. Sie irren dann orientierungslos umher und verfolgen jedem neuen vom Wind hergebrachten materiellen Ziel, wie eine Windfahne. Der nächste Sturm wird sie dann wegblasen.

2.2 Was ist der Zweck einer Geschäftsverbindung?

Diese Frage können wir wie folgt in einer allgemeinen Art beantworten:

Eine Geschäftsverbindung wird aufgenommen, mit dem Zweck der Abdeckung eines Bedarfs oder eines Bedürfnisses zur Zufriedenheit aller Parteien.

Was eine Geschäftsverbindung ist, ist allerdings sehr vielfältig und wird oft nicht bewusst als solche wahrgenommen. Wir müssen doch nicht überall bewusst bestätigen, dass wir die Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) gelesen haben. Hier ein paar Beispiele:

- Kauf eines Produkts des allgemeinen Bedarfs. Sehr oft, kennt man die Produkte, das Geschäft, das Personal und fühlt sich in einer vertrauten Atmosphäre. Deswegen hat man dieses Geschäft gewählt. Manchmal geht man in ein anderes Geschäft, weil dort ein besseres Angebot als im üblichen vorliegt, entweder in der Qualität oder im Preis oder beide. Dort kann man auch neue Erfahrungen machen. Die Zufriedenheit ergibt sich nicht nur durch die Abdeckung des Bedarfs, sondern auch durch die einwandfreie Benützung oder den Genuss beim Verbrauch des Produkts.
- Nicht alltäglicher Kauf eines Produkts – Gerät, Apparat, Dienstleistung, etc. – wofür man einen langfristigen Bedarf hat. Bei Geräten und Apparaten kann es zu zwei Arten an Geschäftsbeziehungen kommen. Eine ist die mit dem Hersteller des Apparats und die andere, die mit dem Detailhändler. Bei der ersten Verbindung geht es um die Merkmale des Produkts und um das Ansehen der Herstell-Firma. Bei der zweiten stehen neben den Verkaufsbedingungen auch um das Gefühl richtig aufgehoben zu sein, auch wenn Probleme entstehen könnten. Wenn es um Dienstleistungen geht, gilt das Gleiche wie für den Detailhändler. Auch da möchte man glücklich bei der Benutzung des Produkts sein, ja sogar stolz.
- Verkauf von Dienstleistungen, Maschinen und Waren für die Erledigung der Aufgaben einer Organisation. Da geht es um die zufriedenstellende Abdeckung des Bedarfs der Organisation einerseits. Andererseits, der Lieferant erwartet nicht nur den Entgelt für die erbrachte Leistung, sondern auch Anerkennung, Respekt und dass er stolz auf seinen Beitrag zum Erfolg der Organisation hinweisen darf.
- Gegenseitiger Austausch zwischen der Organisation und den Behörden, den Vereinen, den anderen lokalen Betrieben und Geschäften und der Bevölkerung. Bei solchen Beziehungen geht es nicht primär um monetäre Leistungen, sondern mehr Entgegenkommen, Kooperation und Unterstützung. Der gegenseitige Respekt, die Anerkennung und die gegenseitige Freude mitzugehören werden gefördert.
- Gegenseitiger Informations- und Dokumentenaustausch mit den verschiedenen Ämtern zuständig für die Belange der Organisation. Diese Art Verbindungen wird oft vernachlässigt oder ignoriert, denn sie wirkt sich nicht direkt auf die üblichen Erfolgszahlen aus. Werden sie allerdings gepflegt, mit Respekt, Anerkennung und Anstand, so laufen diese Art Geschäfte – Einholen von Bewilligungen, Zusammenarbeit für Umweltfragen, Abwicklung von Steuerfragen, Abklärung gesundheitlicher oder sozialer Angelegenheiten, Verkehr, Transport, Bau, etc. – reibungslos. Ansonsten, gibt es oft Sand im Getriebe. Das wirkt sich dann auch auf die Bilanz- und die Erfolgszahlen aus.

Wie wir sehen, Geschäftsverbindungen sind vielfältiger als das, was man üblicherweise bewusst wahrnimmt. Bei einigen, steht nicht der finanzielle Aspekt in den Vordergrund, sondern die Zusammenarbeit und die Kooperation. Deswegen sind sie nicht weniger wertvoll.

Nun wollen wir uns einer speziellen Geschäftsverbindung widmen, diejenige der Anstellung und Beschäftigung von Personen in einer Firma bzw. einer Organisation.

2.3 Was ist der Zweck einer Arbeitsstelle?

Eine Arbeitsstelle dient eigentlich der Erfüllung von zwei Zwecken. Der erste, offensichtliche, ist eine Stelle in einer Unternehmung, von einem Menschen besetzt, wo gewisse Aufgaben zur Erfüllung des unternehmerischen Zwecks ausgeführt werden.

Die Voraussetzungen zur Besetzung einer bestimmten Stelle hängen sicher von den auszuführenden Aufgaben ab, aber auch vom Zweck des Unternehmens oder der Organisation.

Der zweite Zweck einer Arbeitsstelle ist ebenso wichtig, obwohl selten explizit formuliert. Eine Arbeitsstelle dient als Mittel zur Erfüllung des Lebenszwecks der Person, die diese Stelle besetzt. Diese hat mehr oder weniger klare Vorstellungen darüber, wie die Stelle ihr zu ihrem Zweck unterstützen kann oder könnte.

Erst wenn eine gewisse Übereinstimmung zwischen den von der Unternehmung definierten Voraussetzungen und den Vorstellungen der zur Besetzung der Stelle vorgesehenen Person vorhanden ist, kann die Stelle erfolgreich besetzt werden. Das zu erreichen, ist die Herausforderung des Anstellungsprozesses.

2.4 Was ist der Zweck eines Lebens?

Da kommen wir zu einem wichtigen aber auch sehr komplexen Thema.

Wir haben im vorherigen Kapitel gesehen, dass die Übereinstimmung zwischen dem Zweck der Arbeitsstelle und den Vorstellungen der Person darüber, wie sie durch diese Arbeitsstelle ihren Lebenszweck erfüllen kann, massgebend für den längerfristigen Erfolg der Anstellung ist. Da gibt es oft zwei Hürden zu überwinden:

- Einerseits, muss der Zweck der Arbeitsstelle klar sein. Dazu gehört auch eine klare und vor allem aktuelle Beschreibung vom gelebten Zweck der Organisation. Das ist von Bedeutung, da die Organisation nicht im Voraus weiss, was die andere Seite erwartet.
- Andererseits, muss die Person, die die Arbeitsstelle besetzen soll, auch klar wissen, was ihr wahrer Lebenszweck ist und was diese Stelle zur Erfüllung dieses Zwecks beitragen kann. Da liegt die ganze grosse Hürde, denn oft ist der Lebenszweck nicht bekannt oder etwas anderes steht an dieser Stelle, vielleicht wegen seiner Dringlichkeit.

Während einer sehr langen Zeit, war der Zweck einer Arbeitsstelle, von der Arbeiterin oder des Arbeiters her gesehen, das Verdienen des für das Leben notwendigen Geldes. In der Neuzeit (Stichwort 1968), kamen neue Vorstellungen auf, über das was der Sinn des Arbeitens sein könnte. Da die Mauer des alten Verständnisses nicht durchbrach, sondern lediglich ein paar Risse bekam, war eine Entscheidung über die Prioritäten fällig. Die meisten unterwarfen sich den Umständen und schlossen Kompromisse mit ihren Wünschen ab, traten in die Wirtschaft ein und versuchten ihre Träume in der Freizeit zu leben. Ein paar wenige verweigerten jedes Kompromiss und wurden Hippies. Sie lebten fortan von den reichlichen Überschüssen der wachsenden Konsumgesellschaft.

Heute, ist das, was den Jungen in Aussicht gestellt wird, in vielen Fällen nur leeren Versprechungen. Damit ist die Motivation Kompromisse einzugehen ziemlich niedrig. Des Weiteren ist der Druck seinen Lebenszweck zu leben viel stärker, auch wenn dieser noch ziemlich unklar ist.

Der Lebenszweck ist, wie wir sehen, ein zentraler Punkt im Leben, vor allem im Berufsleben. Aber was beinhaltet er wirklich? Wie kann man ihn definieren? Eine genaue, für alle gültige Definition ist unmöglich, denn jede, jeder hat ihre oder seine eigene Version. Es gibt sicher viele Ähnlichkeiten, diese verschwinden aber, sobald wir in die Tiefe gehen. Wir können nur versuchen zu umschreiben, was eine solche Definition beinhalten könnte. Das sind die folgenden vier Merkmale:

- Eine grosse Begeisterung für eine bestimmte Berufsaktivität, eine Berufsgruppe, eine Person oder einen gemeinschaftlichen Einsatz ist vorhanden. Oft, ist diese Begeisterung schon beim Kind vorhanden.
- Gewisse moralische Tugenden, Werte und Lebenseinstellungen sind ausgeprägt vorhanden wie zum Beispiel Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Fürsorge, Respekt oder Gerechtigkeit.
- Gewisse Begabungen, Interesse und Talente sind vorhanden wie Musik, Malen, Zeichnen, Reden, Schreiben, Analysevermögen, Maschinen und viele andere mehr.
- Spezielle individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten sind vorhanden. Während die drei vorher erwähnten Merkmale eher einen generellen Charakter haben, sind die Eigenschaften in dieser Gruppe diejenige, die die Person als Unikat auszeichnen. Das ist ihr Weg, die vorher erwähnten Eigenschaften, Interesse, Vorbilder und Werte auf einem gemeinsamen Nenner zu bringen.

Wir können somit den Lebenszweck als eine Kombination dieser vier Elementen definieren. Dabei sind die zwei ersten eher Rahmenbedingungen oder Vorgaben – das Was - und die zwei anderen, vor allem das letzte, der Weg – das Wie – dazu.

Das Interessante an dieser Definition ist, dass sie voraussetzt, dass unser Leben einen Sinn hat und nicht einfach den Regeln des Zufalls folgt. Damit ist unser Hirn bereits bei der Geburt ein beschriebenes Blatt und eine gewisse Vorbestimmung ist vorhanden. Die moderne Neurowissenschaft hat für beide Folgerungen Beweise erbracht.

Interessant ist es auch, dass selbst Atheisten und Leute, die an die Lebensentstehung per Zufall glauben, diese Elemente in sich tragen und Mühe haben mit der Vorstellung, ihr Leben wäre zwecklos. Diese vier Elemente sind auch bei jeder Person überall auf die Welt zu treffen.

Somit bleibt die einzig offene Frage: Wer hat oder wie wurde das Blatt beschrieben und den Lebenszweck festgehalten? Wie heisst er, sie oder es? Eine exakte Antwort darauf ist vielleicht gar nicht nötig. Es genügt zu wissen, dass Etwas über uns steht.

Wir sehen auch, dass der Lebenszweck eine spirituelle, moralische und nicht egoistische Angelegenheit ist. Materielle Aspekte sind möglich. Sie dienen dem Erfüllen des Lebenszwecks. Sie sind sozusagen Etappenziele. Sie sind nur Mittel zum Zweck und nicht der Endzweck.

Spannend ist es auch zu bemerken, dass das vorher Ausgeführte auch für Firmen und Organisationen gilt. Der Lebenszweck einer Firma wird in den Statuten festgehalten und enthält immer, soweit ich mich erinnere, eine moralische und manchmal auch eine spirituelle Seite. Das Geldverdienen als alleiniger Zweck ist mir dort noch nie begegnet. Geraten diese höheren Werte aber in die Vergessenheit oder werden einfach vernachlässigt, so entwickelt sich das Leben, für Menschen, Firmen und Organisationen zum blanken Überleben, zum Kampf. Es gilt dann nur noch das Motto: alle gegen alle.

2.5 Was ist der Zweck eines Berufs?

Bei diesem Begriff sind auch grosse Veränderungen festzustellen; nicht zuletzt wegen der vielen neuen Berufen. Dabei sind auch viele Dinge verloren gegangen oder fallen heute weg.

Wir haben alle die Erfahrung gemacht, dass selbst der begabteste Laie nicht alles selber reparieren oder installieren kann. Manchmal bis sehr oft, braucht es der sogenannte Fachmann oder die Fachfrau, kurz die Berufsperson. Mit der Berufsbezeichnung weiss man dann, an wen man sich richten muss und ihrem Fachwissen vertrauen können.

Im alten Berufsbild waren drei Schwerpunkte enthalten:

- Die Fachlehre bei einem anerkannten Meister. In dieser Phase wurde nicht nur das laufende Wissen des Berufes gelernt, sondern auch, soweit der Meister dazu fähig war, das alte Wissen aus der Erfahrung, die Kniffe und Drehs der Vorfahren erklärt und übertragen. Das war wichtig, denn Fachbücher gab es kaum und es wurde in erster Linie über die Mund-zu-Ohr-Übertragung weitergegeben. Diese Phase endete nach einer gemeinsamen Einschätzung des Erreichten. Das war der Scheideweg zwischen einem Leben als Gehilfe oder als Geselle und künftiger Meister.
- Der Weg des Gesellen bedeutete, dass man fähig war, den Beruf allein weiter lernen zu können. Es ging auch darum das eigene Horizont zu erweitern, fachlich wie menschlich. Es war Weiterbildung im wahrsten Sinn der Sache. Später ging diese Weiterbildung weiter mit dem Empfang von fremden Gesellen und den intensiven Gesprächen mit ihnen.
- Während der Ausbildung – die erste Phase – ging es nicht nur um die Weitergabe vom fachlichen Wissen, sondern um das, was man als Verhaltenskodex nennen könnte. Darauf legte man einen sehr grossen Wert, denn es ging eigentlich um den Ruf der ganzen Berufsgilde.
- Die akademischen Laufbahnen waren sehr ähnlich. Dort war der Meister «Professor» genannt.

Die Berufswahl erfolgte auf der Basis von besonderen Begabungen – handwerkliches Talent, sachliches Interesse, soziales Interesse, Referenzperson – und waren die Grundlage für die Entscheidung des Meisters den Bewerber als Schüler aufzunehmen.

So wurden nicht nur Fachleute herangebracht, sondern auch Menschen, die halfen die Gesellschaft zu tragen, als Einzelperson wie auch als Berufsgruppe mit ihrer gemeinschaftlichen und sozialen Einstellung. Somit waren gleich mehrere Zwecke erfüllt. Zuerst der wirtschaftliche Zweck der Organisation mit der korrekten Erledigung gewisser Aufgaben. In der Berufsbezeichnung fanden dann die Leute nicht nur ein Mittel, um ihren Lebensunterhalt zu sichern, sondern auch eine Identifikationsmöglichkeit, um ihren Lebenszweck als Dienst für die Gesellschaft zu erfüllen. Zuletzt, die Berufsgruppe erfüllte den Zweck einer mittragenden Gruppe für die Gesellschaft zu sein.

Diese drei Schwerpunkte in der Berufsausbildung findet man heute nur noch in ein paar traditionellen Berufen zusammen. Bei den meisten Berufen werden sie hingegen in die Verantwortung diverser Instanzen gebracht: Der Lehrmeister für das aktuelle Wissen, die Fachschule für das Grundwissen und einen Teil der früheren Erfahrungen und die Gesetzgebung für das Verhaltenskodex. Das Wissen der Fachperson wie auch das des Meisters ist normiert. Selbstständiges Lernen und selbstständige Weiterbildung werden kaum noch gefördert. Die

Organisationen fühlen sich nicht mehr dafür zuständig und erwarten nur eine hohe Arbeitseffizienz. Ihr Zweck ist auch essentiell ein wirtschaftlicher.

Somit erfüllt der Beruf heute praktisch nur noch einen wirtschaftlichen Zweck für die Organisation wie auch für die Berufsperson. Alle anderen Faktoren, die aus der Berufung die Berufswahl begründen, müssen mit der Übernahme einer Arbeitsstelle praktisch vergessen werden. Die Erfüllung dieser Faktoren wird heute in freiberuflichen, nicht genormten Aktivitäten und Berufen gesucht. Solche, wo das Ergebnis nicht vorgegeben ist oder wo die Ausübung frei oder nach den alten Mustern gestaltet werden kann. Wenn das nicht möglich ist, bleibt nur noch eine berufliche Aktivität mit reinem materiellem Sinn und, früher oder später, der Frust.

2.6 Was ist Fachwissen?

Auch hier ist das Verständnis von diesem Begriff sehr weit gefächert.

Für eine grosse Mehrheit in der Wirtschaft ist Fachwissen, das was man braucht, um die Berufsbezeichnung tragen zu dürfen. Für andere ist dieses Niveau lediglich den Freipass dafür, allein weiterlernen zu können. In diesem Fall ist das Fachwissen das, was man nach vielen Jahren Berufspraxis an Wissen auf das Fachgebiet zusammengehäuft hätte.

Für immer mehr ist das Fachwissen nicht auf das beschränkt, was nach einigen Berufserfahrungen zusammengehäuft wurde. Fachwissen für sie ist das, was ihnen ermöglicht ihren Lebenszweck zu erfüllen, ihnen eigenartig macht und ihnen gleichzeitig ermöglicht, ihr Leben nach ihren Vorstellungen leben zu können, d. H. ihrer Berufung zu folgen.

Aber woraus besteht das Fachwissen?

Nach der Grundschul-Ausbildung und womöglich einer Stufe der Vertiefung je nach Berufswahl, besteht das Fachwissen aus verschiedenen Elementen, die teilweise zeitlich und auch in der Reihenfolge individuell gestaltet werden.

- Das erste Element ist die berufliche Basisausbildung mit ihren theoretischen und praktischen Anteilen. Es deckt das Wissen, das für die Erledigung der aktuellen beruflichen Aufgaben notwendig ist. Die theoretischen Grundlagen und Methoden werden oft in einer Berufsschule und der praktische Anteil in einer Organisation erworben. Heimstudium ist vor allem für den theoretischen Teil angesagt. Diese Ausbildung wird mit einem Abschluss zertifiziert und ermöglicht die Ausübung des erlernten Berufs, dort wo es erforderlich ist.
- Die berufliche Basisausbildung kann eine Vertiefung bekommen. Damit wären die Möglichkeiten gegeben, anspruchsvollerer Aufgaben lösen zu können oder auch die Betreuung von Schülern zu übernehmen. Bei dieser Vertiefung kann auch eine Spezialisierung angestrebt werden, um die eigenen Neigungen, Fähigkeiten und Interesse besser zur Geltung zu bringen.
- Das alte Wissen der Vorgänger. Sehr oft ist dieses Wissen nicht direkt sichtbar. Es ist sehr oft implizit in vielen Faustregeln, Sicherheitsfaktoren oder -reserven enthalten. Sehr oft heute, ist dieses Wissen direkt in den Programmen einprogrammiert. Eine entsprechende Dokumentation, welche für die Nachwelt verständlich ist, existiert nicht. Das Programm ist die Dokumentation. Der Schein aber trügt. Die Bedienungsfunctionalität wurde immer wieder verbessert und aktualisiert. Viele Kernaufgaben haben sich nicht geändert und sind noch im Originalzustand integriert, d. H. in der damaligen Programmiersprache, vielleicht vor 50 oder 60 Jahre und heute vollkommen unbekannt. Da die Programmierer von damals

primär Fachleute waren, die auch Interesse an die EDV hatten, haben sie auch ihr implizites Wissen einprogrammiert. Daher wagen sich junge Leute überhaupt nicht, solche Dinge anzufassen. Das bleibt ein paar Überlebende aus dieser Zeit vorbehalten. Damit können sie im hohen Alter ihre Rente stark aufbessern. Die Frage ist lediglich: Wann platzt die Blase? Dieses Wissen ist spezifisch zu jeder Firma oder Organisation. Es ist, was die Organisation und ihre Produkte von den anderen unterscheidet.

- Das Wissen aus den eigenen Erfahrungen, die eine Person mit den Eigenheiten und den Erzeugnissen der Organisation macht. Dieses Wissen wird auch vertieft und differenziert, wenn die Person verschiedene Organisationen kennt. Es ist meistens implizit und wenn die Person die Stelle verlässt, ist es für die Organisation verloren. Es sei denn ein aktives Wissensmanagement-System ist implementiert. Dieses Wissen, wie auch das Wissen aus den weiteren zwei Facetten, ist es, was die Organisation einzigartig und unvergleichbar mit anderen macht.
- Das Wissen aus dem Austausch mit anderen Fachleuten aus der gleichen Organisation und aus anderen in internen und externen Veranstaltungen wie Kongresse, Konferenzen oder Ausstellungen.
- Das Wissen aus gezielten Weiterbildungen und zwar nicht nur solche, die die Arbeitseffizienz im Fokus haben. Da geht es, vielleicht vor allem, um neues theoretische Wissen, neue Verfahren oder auch Wissen, das den Horizont der Personen erweitert.
- Die persönliche Weiterbildung der Person, die von ihrem Wunsch zur Erfüllung ihren Lebenszweck ausgeht. Wenn die Stelle mehr als nur den blossen materiellen Zweck erfüllt, kann dieses Wissen auch der Organisation zugutekommen.

Wir sehen, das Fachwissen hat viele Facetten und, leider, wird oft auf nur die ersten zwei reduziert und auch honoriert. Diese sind auch diejenigen, die ausserhalb der Organisationen verfügbar sind. Alle anderen sind Sache der Organisationen.

3. Wie hängen diese Aspekte zusammen?

Wir haben gesehen, dass bei der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit einer Organisation – Firma, Behörde, Verein, Institution – verschiedene Aspekte mitwirken und zwar, oft unbewusst oder im Hintergrund. In der Praxis werden sie sehr unterschiedlich behandelt, meistens aber einzeln, getrennt von den anderen. Dabei wird übersehen, dass ein roter Faden, ein gemeinsamer Faktor dahintersteht und sie mitbestimmt: wir nennen dieser Faktor «die Werte».

Das ist auch etwas, das sehr unterschiedlich verstanden wird. Grundsätzlich kann man Werte so definieren: Sie sind das, was ein Mensch für wichtig hält in seinem Leben und woran er glaubt.

Für manche sind es eher materielle Werte wie zum Beispiel Arbeit, Fleiss, Geld, Ansehen, Ruhm, Gehalt, Führungsposition, Haus, Ausbildung. Andere würden eher moralische Eigenschaften als Werte nennen wie Ehrlichkeit, Grosszügigkeit, Treue, Rechtschaffenheit, Loyalität. Bei anderen stehen Dinge, die wir als spirituell bezeichnen könnten wie Liebe, Friedlichkeit, Barmherzigkeit, Güte, Gerechtigkeit und Dankbarkeit.

Diese Aufteilung dient in erster Linie des Verständnisses von dem, was Werte sind. Es gibt keine festen oder klar definierten Grenzen. Diese Aufteilung gilt auch für Organisationen jeglicher Art.

Die Firmen und Organisationen sind in erster Linie Repräsentanten von materiellen und womöglich moralischen Werten, welche meistens in den Statuten erwähnt sind. Spirituelle Werte werden von manchen Organisationen zwar in ihren Vorsätzen aufgenommen, jedoch nur teilweise gelebt. Das wirkliche Ausleben von spirituellen Werten ist aus meiner Sicht eher eine Sache von Einzelpersonen.

Eine Kombination von materiellen, moralischen oder spirituellen Werten ist durchaus üblich, jedoch nicht zwingend. Es können auch nur Werte geben aus einer Kategorie, egal welcher. Wenn es eine Kombination gibt, sind die materiellen oft der Mittel zum Zweck und die moralischen die klaren Leitplanken.

Es ist somit leicht verständlich, dass eine gute Übereinstimmung der Werte zwischen den Geschäftspartnern für eine gute und möglichst andauernde Zusammenarbeit förderlich ist. Solche Partner sind eigentlich alle Parteien, die mit der Organisation zu tun haben: Angestellte, Lieferanten, Behörden, Kunden und auch alle, die direkt oder indirekt betroffen sind oder sich fühlen.

Viele nennen das zusammenfassend die Ethik.

Das ist richtig, jedoch nicht ganz. Es braucht noch etwas dazu und zwar, das konsequente Ausleben seiner Werte. Das nennt man «authentisch sein».

Die Ethik wird auch unterschiedlich gewertet. Nicht unbedingt als solche, sondern in Verbindung mit der Organisation und ihrem Zweck. Das ethische Verhalten – Loyalität, Verschwiegenheit, Treue – kann innerhalb einer Organisation sehr hoch geschätzt werden. Hingegen, für die allgemeine Gesellschaft und ihr Gesetzbuch, kann es durchaus als unethisch gelten, wenn es sich um eine Verbrecher-Organisation handelt. Die Ethik ist somit auch eine Frage der Referenz, die grundsätzlich erwähnt werden soll.

Eingangs, wurde die Thematik der Fachkräfte und des Generationenwechsels erwähnt. Schauen wir an, wie es heute damit steht auf Grund des vorher Erwähnten.

Unsere Gesellschaft hat sich dem Geld als höchster Wert verschrieben. Alle anderen kommen nachher. Die einzigen Einschränkungen werden im Gesetzbuch festgehalten. Alles was nicht explizit verboten ist, ist legal und somit erlaubt. Moralische, kulturelle oder Regel des Anstands werden zwar immer wieder geschätzt und hochgelobt. Stehen sie aber im Weg des Geldverdienens und vor allem des schnellen, werden sie bestenfalls als «schön zu haben» bezeichnet und auf die Seite gestellt.

So ging es mit dem firmeninternen Fachwissen, das in den Leuten steckt. Es wurde nicht mehr anerkannt und gewürdigt. Ein Stückchen davon ging mit jedem Personalabgang verloren. Damit ging auch jedes Mal ein Stück Einzigartigkeit der Firma und ihren Produkten verloren. Alles wurde immer mehr austauschbar: Firmen, Produkte, Marken, Arbeitsstellen. Einzig blieb die Differenzierung über den Preis.

Nun gehen die Baby-Boomer in Scharen in die Pension. Die Firmen und Organisationen stehen ohne Wissen da und glauben, dieses Wissen auf dem Arbeitsmarkt holen zu können. Sie realisieren aber noch nicht, dass das firmeneigene Fachwissen nicht von aussen her geholt werden kann, auch nicht mit Hilfe von der künstlichen Intelligenz, sondern dass es intern aufgebaut und gepflegt werden muss.

Der Versuch die abgehenden Leute für einen Verbleib zu motivieren ist wenig erfolgreich. Die Werte, die sie als junge Personen hatten, haben sie nicht vergessen. Angesichts des damaligen schwierigen Umfelds, wurden sie lediglich zurückgestellt und in Nebenaktivitäten ausgelebt. Nun, wollen diese Leute sie voll ausleben. Kompromisse wären möglich, wenn die Randbedingungen stimmen würden. Diese sind aber für die meisten Firmen undenkbar.

Die jungen Generationen bringen vor allem guten Schul- und allgemeinen Berufswissen. Erfahrungen, welche das Fachwissen in erster Linie kennzeichnen, haben sie nicht. Dazu, wie jede junge Generation, haben sie Wertvorstellungen und den starken Drang, etwas aus ihrem Leben zu machen.

Des Weiteren stehen diese Jungen vor einer unsicheren Zukunft und mit eher düsteren Aussichten. Somit, kann man sie nicht mehr motivieren, Kompromisse einzugehen, um vielleicht eine bessere Zukunft zu haben. Sie wollen sie jetzt haben und ausleben solange es noch geht. Da die Firmen für sie austauschbar geworden sind, folgen die Jungen einfach und rücksichtslos den besseren materiellen Angeboten. Etwas anderes wird ihnen auch nicht angeboten.

Auch an ihren Standorten wird das Klima für Firmen rauer. All das, was mit der einseitigen Orientierung auf dem Geldwert verloren gegangen ist, versucht man es über den Gesetzesweg nachzufordern: Umweltauflagen, Sozialpläne, Arbeitsgesetzgebung, steuerliche Gesetzgebung, etc.

4. Was braucht es?

Wir haben gesehen, dass wir in einer Art Sackgasse geraten sind und zwar, aus eigenem Verschulden. Das Beiseiteschieben von moralischen und spirituellen Werten zugunsten der rein materiellen hat zu dieser Situation geführt.

Auch die Versuche Korrekturmaßnahmen anzubringen, sind kaum vom Erfolg beschieden. Einerseits ändern sie nichts am eingeschlagenen Kurs, sondern wirken sich nur auf das Tempo oder reduzieren die seitlichen Ausschläge. Andererseits, haben sie nur eine reaktive Wirkung, denn sie zielen lediglich auf die Symptome und nicht auf die Ursachen.

Wir brauchen somit etwas anderes. Wir müssen zu den zwei folgenden Erkenntnissen kommen:

- Der Mensch braucht die Gesellschaft zum Überleben und die Gesellschaft braucht den einzelnen Menschen, der seinen Lebenszweck erfüllt, damit sie sich entwickeln kann.
- Der Mensch ist Teil der Natur und nicht von ihr getrennt. Er ist nur soweit lebensfähig wie die Natur es ist.

Wenn wir uns von diesen Erkenntnissen leiten lassen, kommen automatisch anderen Werte zuoberst auf unserer Prioritätsliste und definieren unser ethisches Verhalten neu und das, in einer nachhaltigen Art und Weise.

Eigentlich eine einfache Sache, deren Umsetzung, zugegeben, vielleicht nicht so leicht ist.

Dann werden wir verstehen, dass andere Ziele für die Schule als möglichst eine gut bezahlte Arbeitsstelle zu bekommen, gelten sollen.

Auch unsere Haltung zu allen anderen Wesen auf Erde wird sich verändern und nicht mehr durch ihre Wirtschaftlichkeit für private Interessen gegeben sein.

Ebenfalls werden wir feststellen, dass der Boden so eigenartig wie auch jeder Mensch ist und eine entsprechende Behandlung erfordert.

Auch die natürlichen Ressourcen der Erde sollen für die Entwicklung der Gesellschaft nachhaltig eingesetzt werden und nicht für individuelle finanzielle Interesse.

Diese Liste kann auf allen Gebieten der menschlichen Aktivitäten erweitert werden wie auch den Transport, die Medizin oder die Energie.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass Wissen nicht übertragen werden kann. Wissen ist die Summe der Erfahrungen, die eine Person oder eine Firma macht und wovon sie eine Lehre gezogen hat. Ohne Verarbeitung bleibt alles im besten Fall eine Information. Firmeninternes Wissen kann somit nicht auf dem Markt geholt werden, auch mit künstlicher Intelligenz nicht.

5. Schlussfolgerungen

Die Aktivitäten jedes Menschen, jeder Menschengruppe oder jeder Organisation werden durch eine einzigartige Zusammensetzung von Werten geprägt. Diese Zusammensetzung wird auch Ethik genannt. Die Ethik definiert die Art und Weise, wie der Zweck der Aktivitäten erfüllt wird.

Wenn es um den Lebenszweck von Menschen, Firmen oder Organisationen geht, sind materielle Werte durchaus in Ordnung als vorübergehendes Mittel zum Zweck. Da sie langfristig zu einem selbst zentrierten Verhalten führen, müssen moralischen oder spirituellen Werte die Führung übernehmen. Nur dann ist ein nachhaltiges Wirtschaften möglich.

Wissen ist verarbeitete Information. Das firmeninterne Wissen besteht aus den verarbeiteten Erfahrungen des Personals und dem, was daraus in Firmendokumenten festgehalten wurde. Dieses Wissen ist das, was die Firma vom Wettbewerb unterscheidet bzw. unvergleichbar macht. Ist es nicht oder nicht mehr vorhanden, so bleibt nur noch der Vergleich über den Preis. Der Aufbau und die Pflege dieses Wissens gehören zu den ureigenen Firmenaufgaben und können nicht delegiert werden. Draussen sind nur Werkzeuge und Methoden zu holen.

Erst wenn alle Werte, die Ethik, klar definiert ist, klar ersichtlich und auch klar gelebt ist, ist es möglich klare und andauernde Geschäftsverbindungen mit anderen aufzunehmen. Dann fühlen sich Einzelpersonen, Gruppen, Firmen und Organisation von der Gesellschaft getragen.

Es ist mir klar, all das klingt wie hehren Prinzipien und nahezu unmöglich umzusetzen. Wir haben in den letzten Jahrzehnten so viel kaputt gemacht, dass all das wie eine Utopie aussieht. Das mag für grosse Firmen und Organisationen wohl stimmen. Dennoch, wo der Einzelne noch massgebend ist, auf der Lokalebene, ist Vieles möglich und wird bereits umgesetzt. Es liegt dann an jeder, jedem diese Entwicklung zu unterstützen. Machen Sie mit!

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

E-Mail: jprickli@JPR.ch

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