

# Wissens-Transfer auf kurzem Weg

- Aus der Arbeit des Wertanalyse-Instituts an der FHW im Jahre 1988 -

**A**uch im Jahre 1988 ist allen Studenten (ca. 60) im Rahmen ihrer Wertanalyse-Vorlesung die Mitarbeit an 22 Wertanalyse(WA)-Projekten (29) von Anfang bis Ende gemeinsam mit den davon betroffenen Mitarbeitern in den Unternehmen und Behörden ermöglicht worden. Im Rahmen von Semesterarbeiten werteten anschließend die Studenten "ihre" Projekte aus und übten damit, theoretisch Erlerntes der praktischen Erfahrung zuzuordnen. Dieser direkte Weg des Wissensumschlags von Theorie in die betriebliche (behördliche) Praxis und umgekehrt, fördert die Fähigkeit, Wissen später in der Praxis schneller nutzen zu können.

Die anschließende Auswertung der Semesterarbeiten im Institut bringt immer wieder neue Erkenntnisse, die z.B. als Erfahrungswerte in der Vorlesung unmittelbar an unsere künftigen Führungskräfte weitergegeben werden.

**D**ieses Bemühen um Verbesserung des Wissenstransfers hat kürzlich auch öffentlich besondere Anerkennung gefunden. Die Deutsche Elektrotechnische Kommission (DKE) im DIN, in der alle Normungsaktivitäten auf elektronischem Gebiet zusammengefaßt sind, hat zwei Diplomarbeiten (Herren Gleißner und Lauer mann) prämiert. In beiden Arbeiten über Wirtschaftlichkeit der Normung, ihrer Prognose und Erfassung in der

Praxis, so wurde hervorgehoben, wurden konkrete, in die Praxis umsetzbare Vorschläge erarbeitet.

Mit dieser vor allem auf größtmögliche Breitenwirkung angelegten und systematisch gepflegten Arbeitsweise nimmt unser Wertanalyse-Institut eine Sonderstellung unter allen Forschungsinstituten ein. Darüber hinaus werden natürlich gezielte Untersuchungen in Form von Diplomarbeiten und Vorträgen veröffentlicht. So wurde gezeigt, daß die Effizienz der Moderation von WA-Projekten vom Volumen abhängig ein Minimum hat (Vetter), das mit 5 Stunden Aufwand je Prozent Verbesserungspotential bei etwa 0,5 Million DM Projekt-Volumen liegt (bei 0,1 Million DM sind es bereits 8 Stunden, bei 5 Millionen DM sogar 22 Stunden Aufwand je Prozent Verbesserung). Eine Projektplanung, die hierauf Rücksicht nimmt, erlaubt es also, um bis Faktor 4,5 sparsamer zu sein und bei geringerem Aufwand die Teammitglieder günstig zu beeinflussen. Auch für die zunächst unerklärlich weit auseinanderklaffende Beurteilung ihrer Projektarbeit durch die Teammitglieder und Moderatoren zeigt die nähere Auswertung dann bei zwei Drittel aller Projekte qualitativ doch ähnliche Bewertungen. Es wird vermutet, daß die Gründe hierfür in fachlichen, menschlichen und betrieblichen Gegebenheiten liegen. Anreiz genug, diese mit

dem Ziel weiterer Verbesserungen zu erforschen.

Vieles, was für die Wertanalyse gilt, scheint abgewandelt auch für den Großteil der etwa 40 Methoden der Erfindungskunst zu gelten. So konnte gezeigt werden (Foehlich), daß sich alle Methoden in nur fünf verschiedene "Zielgruppen" einordnen lassen und daß von den 16 am meisten bekannten Methoden 63 % der Lösungsfindung, 12 % der Prognose und nur 25 % der Verbesserung des betrieblichen Kosten-Nutzenverhältnisses dienen. Spiegelt dieses die Wünsche der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung richtig wider, oder wird die Frage nach wertfreier und vor allem losgelöster Lösungssuche einfach überbewertet? Leider werden zur Zeit nur etwa bei 10 dieser Methoden dem Anwender auch Kriterien zur Beurteilung des erfolgsversprechenden Einsatzes und der Wirtschaftlichkeit zur Verfügung gestellt. Sorge bereitet die inzwischen wieder erhärtete Beobachtung, daß die Realisierungsquote bei mehr oder minder allen Methoden, also auch bei Algorithmen, heute bei durchschnittlich nur 50 bis 67 % der zur Verwirklichung beschlossenen Maßnahmen beträgt, d.h., daß ein Drittel bis zur Hälfte der erarbeiteten Lösungen nicht verwirklicht werden! Wie läßt sich dies verbessern? Die Ergebnisse werden ausgetauscht und verglichen mit den Erfahrun-



Teilnehmergruppe des WA - Symposiums, aus Ungarn, deutschen Behörden und FHW-Vertretern

gen anderer. So konnte eben durch eine Untersuchung an 64 ungarischen WA-Projekten in Budapest (siehe Kooperationspartner Ungarn) an der Karl-Marx-Universität die Richtigkeit wichtiger Grunddaten unserer Arbeit bestätigt werden.

Inzwischen kommen übrigens fast 50 % aller WA-Projekte für unsere Studenten aus der öffentlichen Verwaltung. Deshalb wurde auch das diesjährige WA-Symposium neben Berichten aus der mittelständischen Wirtschaft besonders auf Erfahrungsberichte aus der WA-Arbeit in Landes- und Kommunalverwaltungen ausgerichtet. Zur Zeit erfolgt die Kontaktaufnahme zu zwei Fachhochschulen der öffentlichen Verwaltung. Zwei Mitteilungsblätter "Einführung der WA (DIN) in die öffentliche Verwaltung" (Nr. 4) und "WA DIN in mittelständischen Unternehmen" (Nr. 5) wurden veröffentlicht. An deren Erarbeitung haben Fachleute aus Verwaltung und Wirtschaft mitgewirkt. Alle Teilnehmer der Führungsaka-

demie des Landes Baden-Württemberg in Karlsruhe bearbeiteten unter unserer Moderation 5 WA-Projekte in der öffentlichen Verwaltung mit nachhaltigem Erfolg.

Ein Arbeitskreis Wertanalyse ist gestartet worden, in dem Geschäftsführungen, Amtsleiter und Organisatoren gemeinsam mit Wertanalytikern zu aktuellen Fragen wie Produktivität in indirekten Bereichen, Realisierungsschwächen und ihre Überwindung und Weiterbildung von Führungskräften Antworten finden wollen. Dabei wird es nicht leicht sein, die Teilnehmer für konkrete Mitarbeit zu gewinnen, denn wohl bereiten die Symptome vielen Führungskräften Sorgen. Für die entschlossene Suche nach ihren Ursachen erscheint jedoch die Wirtschaft und öffentliche Verwaltung noch nicht genügend sensibilisiert.

Im kommenden Jahr werden folgende Zielsetzungen unsere Arbeit bestimmen:

- Die Möglichkeit, auf einfache Art Produktivitätsvergleiche auf Mengenbasis für Kostenstellenleiter in weiteren Feldversuchen zu erproben (gemeinsam mit der Universität in Nottingham und einem Arbeitskreis der Schmalenbach Gesellschaft).
- Im Hinblick auf den kommenden europäischen Binnenmarkt ein Fachbuch fertigzustellen, das Beispiele zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit (oder auch Unwirtschaftlichkeit) von Normen und deren Gestaltung zum Gegenstand hat (gemeinsam mit DIN und DKE).
- Ein Früherkennungs-Modell anzubieten, mit Hilfe dessen vor allem kleine und mittlere Unternehmen Betriebsrisiken und Vorschläge für wirkungsvollste Abhilfe eher und sicher ableiten können.
- Auswertung der Maßnahmen von WA-Projekten nach solchen, die - wie es die Verhaltensbiologie empfiehlt - mehr als "fordernd", also zu Engagement und Tatkraft stimulierend, einzustufen sind und jenen, durch die die Betroffenen kaum gefordert oder - wie es heißt - "verwöhnt" werden. Eine verständnisvolle Förderung der eher Aktivität fordernden Maßnahmen könnte vielleicht mit helfen, die unbefriedigende Realisierungsquote zu verbessern.

Hauptziel der Institutionsarbeit bleibt, den Studierenden eine breite Mitarbeit in der Praxis zu sichern.

Prof. Siegfried Händel