

SiemensWelt

Die Mitarbeiterzeitschrift des Hauses

Nr. 2/2000



→ WISSENSMANAGEMENT

Zündfunke für unser Geschäft

→ PARTNER

Take-off für
Dienstleistungen

→ QUARTALSBERICHT

Starker Beginn

→ BUSINESS

Strommarkt unter
Hochspannung

Was Wissen wert ist

INTERVIEW. Die neue Bedeutung von Wissen hat beizeiten das Interesse der Forschung geweckt. Seit Anfang der neunziger Jahre bemühen sich Wissenschaftler, das Phänomen zu beschreiben und eine Managementdisziplin zu entwickeln.

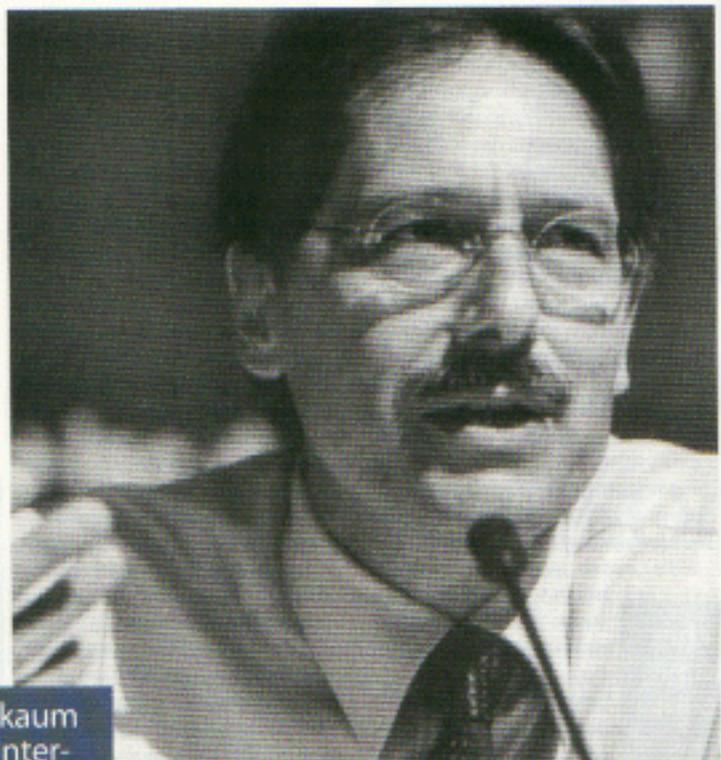
INTERVIEW VON UTE HERBIG UND MARTIN SIEBERT

SIEMENSWELT: Immer wieder hört man, dass Wissensmanagement eigentlich nichts Neues sei. Was unterscheidet es vom Informationsaustausch in der Teeküche?

PROBST: Grundsätzlich ist Wissensmanagement auch nichts Neues. Neu ist jedoch, dass wir systematisch und bewusst um Wissen kümmern und ihm einen neuen Stellenwert zuordnen. Natürlich kann man von einer Managementmode sprechen. Ich bin jedoch der festen Meinung, dass Managementmethoden oder -instrumente nur dann zu einer Mode werden, wenn ein entsprechender Bedarf vorhanden ist. Ohne Zweifel haben wir dem Wissen in den vergangenen Jahren nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt und häufig gar viel Geld verloren oder Gewinnmöglichkeiten vernachlässigt. Außerdem befinden wir uns heute in einer vollkommen neuen Situation: Die Märkte sind globaler und wissensträchtiger geworden, unsere Produkte sind mehr und mehr wissensbasiert, und Know-how wird zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb schlechthin. Vom wissenschaftlichen und methodischen Standpunkt her liegen uns außerdem heute Erkenntnisse, Methoden und Werkzeuge vor, die ein effizientes Wissensmanagement erlauben. Das sind die informationstechnologischen Voraussetzungen – Intranet, Internet, Software –, die Forschungen aus den Kognitionswissenschaften – wie der Mensch mit Wissen umgeht, wie er Wissen schafft – und die neuen Organisationsformen wie Netzwerke, Ler-

„Es gibt kaum mehr Unternehmen, die nicht von der Bedeutung des Wissens und seinem Wert sprechen.“

GILBERT J.B. PROBST



nende Organisationen oder Teleworking. Ich denke, dass wir uns teilweise auch wieder auf alte Institutionen, die einen Erfahrungsaustausch erlaubt haben, besinnen können. Aber viel mehr müssen wir heute neue Möglichkeiten und Institutionen schaffen, die an die neuen Unternehmensformen angepasst sind. Teeküchen und Kaffeecorner als Informationsdrehscheiben stimmen nicht mehr mit den neuen Arbeitsformen überein. Die Mitarbeiter sind viel mobiler geworden, verbleiben immer kürzer in derselben Position, arbeiten als Teleworker. Das Management ist stark dezent-

ralisiert und global mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert. Dies erfordert neue Strukturen, eine andere Kultur und neue Führungsinstrumente.

SIEMENSWELT: Warum ist Wissensmanagement für die Unternehmen so wichtig geworden? Was kann ein Unternehmen damit erreichen?

PROBST: Durch den Gebrauch von Wissen, durch die Multiplikation von Erkenntnissen, durch die Teilung innerhalb eines Unternehmens wird Wert geschaffen. Wissen ist vermutlich die einzige Ressource, die durch Gebrauch nicht abnimmt, sondern sich vermehrt. Wir können es uns aus Wettbewerbsgründen kaum mehr erlauben. Wissen nicht zu nutzen und somit Ge-

winnmöglichkeiten nicht zu realisieren. Das haben viele Unternehmen auch dadurch erkennen können, dass ihnen Wissen ungewollt abgefließen ist, beispielsweise bei Fusionen, Akquisition, Frühpensionierungen, Outsourcing oder extremen Reengineeringprojekten. Nicht selten wird nun erkannt, dass verlorenes Wissen für teures Geld wieder beschafft werden muss. Im wissensintensiven Wettbewerb der Informationsgesellschaft geht es darum, die besten und höchstqualifizierten Mitarbeiter zu halten beziehungsweise zu gewinnen. Denn sie haben die Kontrolle über das Know-how-Kapital, das Voraussetzung für die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne ist. Die Bedeutung des Wissens ist aber auch strategischer Art. Mehr und mehr vertreten wir Unternehmen, die wissensbasierte Produkte anbieten. Wir produzieren und vertreiben nicht mehr einfach Computer oder ein Flugticket. Vielmehr sind damit eine Serviceleistung und viel Beratung verbunden, die weit mehr als 50 Prozent des Produkts und seines Wertes ausmachen.

SIEMENSWELT: Wird der Stellenwert von Wissensmanagement bereits überall richtig eingeschätzt?

ZUR PERSON

Gilbert J.B. Probst

ist Professor für Organisation und Management sowie Direktor des MBA-Programms (Master of Business Administration) an der Universität Genf. Zudem berät er verschiedene große Unternehmen. Er ist Gründer und Partner der Geneva Knowledge Group und des Forums Wissensmanagement in Genf. Seine Bücher befassen sich mit den Themen „Ganzheitliches Management“, „Vernetztes Denken“, „Systemorientierte Organisation“ und „Organisationales Lernen und Wissensmanagement“.

RANKING

Das kann sich sehen lassen: Siemens ist bei den Wissensunternehmen weltweit immerhin die Nummer 13 (im Vorjahr Platz 18). In Deutschland liegt man vorn, in Europa auf Platz drei. Durchgeführt hat die MAKE-Studie (Most Admired Knowledge Enterprises) das Forschungsunternehmen Telos. Die Vertreter der 500 größten Unternehmen der Welt wurden befragt. Mehr Infos unter: <http://www.knowledgebusiness.com/>

1. Microsoft (USA) Computer Software and Services
2. BP Amoco (UK) Oil and Gas
3. Xerox (USA) Office Equipment
4. Buckman Laboratories (USA) Speciality Chemicals and Services
5. Ernst & Young (USA) Accounting and Professional Services
6. Andersen Consulting (USA) Professional Services
7. PricewaterhouseCoopers (USA) Professional Services
8. Hewlett-Packard (USA) Computers, Software/Office Equipment
9. Intel (USA) Electronics
10. Royal Dutch/Shell (Holland/UK) Oil and Gas
11. General Electric (USA) Diversified Industrial/Services
12. IBM (USA) Computers and IT Solutions

13. Siemens (Germany)
Electronics and Electrical Equipment

PROBST: Es gibt kaum mehr Unternehmen in Europa oder den USA, die nicht von der Bedeutung des Wissens und dessen Wert sprechen. Eine Untersuchung bei europäischen Führungskräften hat gezeigt, dass Wissensmanagement nach E-Commerce das wichtigste Führungsthema ist. Aber noch scheint die Umsetzung zögerlich voranzugehen. Häufig sind zu viele andere Veränderungsprojekte in der Pipeline, der Zusammenhang mit notwendigen Veränderungen wird nicht erkannt, die entsprechenden Werkzeuge sind nicht genügend bekannt, oder die Messinstrumente fehlen, um den Erfolg auch aufzuzeigen.

SIEMENSWELT: Lässt sich der Erfolg von Wissensmanagement beziehungsweise lässt sich Wissen überhaupt messen?

PROBST: Beim Wissensmanagement ist immer von konkreten Zielen auszugehen: Welches Wissen ist strategisch wirksam und wichtig? Dann können Veränderungen auch gemessen werden, indem beispielsweise aufgezeigt wird, wo nach einem Wissenstransfer ein Unternehmen schneller in einen Markt eintreten, ein Bauprojekt schneller abgeschlossen, eine neue Software im dezentralisierten Unternehmen multipliziert werden konnte. Viele bekannte Unterneh-

men, etwa Holderbank im Zementgeschäft, Novartis oder Kuoni im Reisemarkt, messen heute ihre Fortschritte innerhalb solcher Projekte.

SIEMENSWELT: Welche Kultur braucht ein Unternehmen, um den Faktor Wissen optimal zu nutzen?

PROBST: Nicht die informationstechnologischen Hilfsmittel sind von zentraler Bedeutung, sondern der Mensch, der aus Informationen durch seine Interpretation und Anwendung erst Wissen schafft. Er ist der eigentliche Wissensträger, der Eigner des „Wissenskapitals“. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass der Einzelne in der Gruppe mehr ist, als er für sich allein wäre, so impliziert dies, dass in Teams wertvolle kollektive Wissenspotenziale enthalten sind. Ohne Zweifel wird es eine Hauptaufgabe des obersten Managements sein, eine wissensbasierte Kultur zu fördern und zu pflegen. Darin muss „Wissen teilen und multiplizieren“ Macht bedeuten und nicht Wissen als solches, das man hortet und nur für sich selbst nutzt. Dies bedeutet aber auch, dass Incentivesysteme, Strukturen, Rekrutierung, Beförderungsgespräche und Personalmanagementsysteme zu überdenken sind. Ziel ist, eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen.

SIEMENS

DIVA Server ISDN Karten für SCO 5.0x und UNIX Ware 7.0

EICON TECHNOLOGY

Connecting people to information

- Internet
- DSL
- ISDN
- X.25
- SNA

Software House

► Wir bieten Ihnen die Hard- und Software der gesamten Eicon Produktpalette für den Zugriff von:

- PC-Servern
- Desktop PC's
- Notebooks

auf unternehmensweite Netze, IBM-Host-Computer und das Internet an.

► **NEU: ISDN-Karten für SCO-Server**

Sie interessieren sich für Eicon-Produkte oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an, wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

A&D SH V

► Michael Hegel

Telefon: +49 (0) 911 - 896 - 2901

Telefax: +49 (0) 911 - 896 - 4871

E-Mail: michael.hegel@nbgm.siemens.de

Intranet: <http://intra2.nbgm.siemens.de/software>

Internet: <http://www.ad.siemens.de/software>

Besuchen Sie Eicon Technology auf der
in Halle 15 - Stand-Nummer A 14

CeBIT
HANNOVER
2000

Erfahren Sie mehr über unsere Neuentwicklungen:
DIVA ADSL/V.90 Modem ++ Unified Messaging ++
Voice over IP ++ DIVA T/A USB ++ Aviva for Java