

*Abschrift der Audio-Aufzeichnung der Rede von Dr. Volker Hauff im Rahmen des  
ver.di-Kongresses „Wissen ist was wert“ vom 11.2 bis 13.2.2003 in Bremen*

## **Konzepte, Bedingungen und Bedeutung des Wissensmanagements Lessons Learned aus der Dienstleistungsbranche**

Ja, einen schönen guten Morgen,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich möchte mich herzlich bedanken für die Gelegenheit, heute etwas zum Thema Wissensmanagement zu sagen - zum Thema Lessons Learned von einem Unternehmen, das in diesem Bereich selbst tätig ist und ich möchte gern damit beginnen, dass ich ganz kurz vorstelle wo ich eigentlich herkomme. In der Tat, nach dem Studium war ich zunächst in der Industrie tätig - bei der IBM. Ich habe dann sozusagen die Fronten gewechselt - war 25 Jahre in der Politik - und seit 10 Jahren wieder auf der anderen Seite im Bereich der Privatwirtschaft tätig und wie gesagt, das als Mitglied der Geschäftsführung von BearingPoint, der alten KPMG Consulting. Hier in der Bundesrepublik und Österreich und Schweiz beschäftigen wir insgesamt knapp 3.000 Menschen mittlerweile. Wir machen starke halbe Milliarde Mark Umsatz in diesen Ländern und es sind Teile eines globalen Unternehmens, bei dem über 16.000 Menschen weltweit beschäftigt sind und sich mit der Beratung von privatwirtschaftlichen Organisationen, von öffentlichen Einrichtungen und von Organisationen, die weder dem einen noch dem anderen direkt zuzurechnen sind - gemeinnützige, aber auch Gewerkschaften tätig sind.

Zunächst zur Agenda:

Wie Sie daraus klar ersehen können, hat Wissensmanagement für uns immer zwei Bedeutungen. Das eine ist, wir müssen unsere internen Prozesse so organisieren, dass das vorhandene Wissen dieser tausender von Menschen tatsächlich optimal genutzt wird und zwar in Arbeitsprozessen, die höchst flexibel sind. Die durchschnittliche Projektdauer der Aufträge, die wir erhalten, liegt unter einem halben Jahr. Fast jedes halbe Jahr kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen neuen Arbeitszusammenhang und müssen sich neu daran gewöhnen, zusammenzuarbeiten im Interesse der Kunden und dann Produkte, Dienstleistungen anzubieten, die für den Kunden einen tatsächlichen Nutzen bedeuten. Das ist der interne Aspekt. Zugleich aber auch ist Teil der Aufträge, die wir erhalten, Teil des Dienstleistungsportfolios, mit dem wir uns beschäftigen, selbst Wissensmanagement. Ungefähr 10 Prozent unseres Umsatzes machen wir im Augenblick in diesem Bereich und das mit steigender Tendenz.

Lassen Sie mich zunächst ein paar Worte sagen zu der Rolle von Beratern, die haben ja einen sehr unterschiedlichen Ruf und ihre Funktion hat sich auch enorm ge-

wandelt in den letzten Jahren. Ich glaube, man verrät kein Geheimnis, dass vor 10, 20 Jahren die wesentlichste Bedeutung von Beratern, die man in eine Organisation, in ein Unternehmen geholt hat darin bestand, dass sie Entscheidungen, die im Grunde bereits getroffen waren, legitimieren mussten. Es waren Alibiveranstaltungen, sozusagen, aber auf einem ziemlich hohen Niveau. Man kann es auch positiv formulieren - es war Kommunikation, es war Motivation, es war Überzeugungsarbeit, um für eine bestimmte Richtung zu werben, für eine bestimmte Entscheidung Zustimmung zu finden. Das hat sich sehr grundlegend gewandelt. Die Beratungsunternehmen heutzutage sind dazu da, den Kunden Wissen zu bringen, das die Kunden nicht haben und wo es auch wenig Sinn macht, dass sie das selbst erwerben, weil man es nur zeitweise braucht. Denken Sie an eines der größten Bereiche, das ist ungefähr 50 Prozent unserer Arbeitssystemintegration, also beispielsweise Implementierung von SAP-Systemen. Da braucht man für ein Jahr, für eineinhalb Jahre hochqualifiziertes Wissen auf einem bestimmten Sektor und danach braucht man es nur noch zur Wartung. Das macht keinen Sinn, dass man das in der eigenen Organisation, im eigenen Unternehmen vorhält und es geht auch um Wissen, das diese Unternehmen nicht brauchen, weil es nicht zu ihrer wirklichen Kernkompetenz gehört. Und Sie alle haben miterlebt, in welchem großen Umfang die Unternehmen mittlerweile darüber nachdenken, was wirklich zu ihrer Kernkompetenz gehört und was dazu nicht gehört. Hier gibt es einen sehr großen Wandel. Wenn ein großes Logistikunternehmen wie DANZAS weltweit seine gesamte Buchführung zu nicht mehr zum Kerngeschäft gehörend zählt und outcourct und an ein Beratungsunternehmen, das dann auch im operativen Bereich tätig ist, vergibt, dann ist das ein solches Beispiel dafür, in welche neuen Rollen die Beratungsunternehmen hereinzielen. Um was es dabei geht, ist, dass die Kunden mit Recht, wenn sie eine solche Dienstleistung dann erwerben, erwarten, dass dies wirklich höchstes Niveau ist. Dass es wirklich, wie man in unserer Branche sagt, best of the Breed ist, das heißt, der Kunde möchte die Gewissheit haben, dass er in der Tat die Erfahrungen und das Know-how erhält, das, und zwar nicht nur national, sondern global, auf der ersten Stelle steht. Und deswegen ist es so wichtig, sehr sorgfältig mit dem umzugehen, was das intellektuelle Kapital im Unternehmen ausmacht und auch zu erkennen, dass es nichts Feststehendes ist, sondern dass es immer wieder erneuter Anstrengungen bedarf und deswegen ist das Ausmaß an Geld, das ausgegeben wird für Fort- und Aus- und Weiterbildung, ein enormer Kostenblock in unserem Bereich. Die Mehrzahl der Beratungsunternehmen, jedenfalls die global tätigen, haben in den letzten Jahren einen zweiten Strukturwandel durchgemacht. Die meisten von ihnen waren früher Partnerschaften, wo also die Eigentümerschaft des Unternehmens bei den Partnern liegt, und fast alle sind mittlerweile Teil von börsennotierten Unternehmen, die global tätig sind. Das fordert eine enorme Lernbereitschaft. Das erfordert auch ein gehöriges Maß an Umdenken, an Neuorientierung, an der Abkehr von Herzogtümern, die sich in der Vergangenheit in solchen Partnerschaften entwickelt haben, und ein Neuzusammenfinden in vernetzten Teams. Und dabei spielt dann natürlich das Wissensmanagement eine ganz entscheidende Rolle, denn über Erfolg oder Misserfolg, da gibt es sehr klare Kriterien. Der hohe Zeitdruck, der da ist, der interne Wettbewerb, der überwunden werden muss und die Tatsache, dass wir dabei nicht mehr im nationalen oder gar im europäischen Rahmen handeln, sondern dass der Kunde erwartet, dass wir in der Tat global tätig sind. Dafür ein paar Beispiele: Während die Bundeswehr darüber nachdenkt, wie ein SAP-System für ihren Bereich aussieht, da müsste sie nicht so ein Beratungsunternehmen haben, das sozusagen bei ihnen lernt. Sondern sie möchte gern ein Beratungsunternehmen beschäftigen, das bereits etwa bei der Air Force in

Amerika, bei den türkischen Streitkräften, bei indonesischen Streitkräfte, um mal Beispiele zu nennen aus meinem Unternehmen, das solche SAP-Einführungen bereits gemacht hat. Und wer die Erfahrung nicht mitbringt, wer das Wissen dazu nicht mitbringt und wer nicht in der Lage ist, das Wissen auch für den Kunden dann global zu organisieren und lokal nutzbar zu machen, der wird im Markt keinen Erfolg haben.

Nun ein Wort zu unseren Erfahrungen mit diesem Rohstoff Wissen, mit dem wir es zu tun haben. Und ich möchte gern beginnen, indem ich auch noch einmal sehr deutlich unterstreiche, was Herr Klinkhammer schon gesagt hat. Wissensmanagement in den Unternehmen, das ist nicht eine Sache von Modems oder von IT-Netzwerken oder was immer auch, so ein Wissensmanagement das ist ein ganz wesentlicher, wichtiger strategischer Ansatz. Es muss Chefsache sein. Es muss klar sein, dass das eine der wichtigsten Aufgaben ist im Unternehmen, sonst kommt es nicht wirklich zum Tragen. Und es geht dabei nicht darum, irgendeinem Ideal von Vollständigkeit nachzujagen, denn man kann alles Mögliche dokumentieren, sondern der Maßstab dafür muss sein, Fakten für Aktionen zusammenzutragen und nicht für Archive. Dass heißt, der aktionszentrierte Ansatz, der gibt dann auch die Richtung vor, in der tatsächlich solche Systeme entwickelt werden müssen. Es muss erkennbar sein, was der Sinn ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen überzeugt sein und es muss in den Arbeitsprozess integriert sein dabei. Man muss es messen können, was da tatsächlich geschieht, die Ziele, die man festgelegt, hat in den einzelnen Kategorien Kosten, Zeit, Qualität und Risiko. Diese Messbarkeit ist was sehr Entscheidendes. Denn nur was Sie messen können, können Sie auch managen. Was Sie nicht messen können, können Sie nicht managen. Es geht da nicht nur um monetäre Größen, noch nicht mal in erster Linie, sondern es sind sehr stark auch qualitative Kriterien - ich komme dann nachher noch mal gleich darauf zurück und werde dazu ein paar Beispiele geben. Das erste Beispiel aus der Dienstleistungsbranche selbst, wie gesagt, unser eigener früherer Bereich, das Wissensmanagementsystem bei der KPMG, weltweit ein System für 100.000 Mitarbeiter, dessen Nützlichkeit sich jeden Tag neu zu begründen hat. Noch einmal Fakten für Aktionen, nicht einen Datenfriedhof zu schaffen, wo alles Mögliche vorhanden ist und wo jeder Diplomand und jeder Doktorand jubiliert, was für schöne Sachen man da alles finden kann, sondern es müssen Dinge sein, die für unsere Kunden oder für uns selbst nützlich sind. Wir müssen unsere Kunden unterstützen in der Globalisierung. Selbst mittelständige Unternehmen, die heute tätig sind, die haben irgendwelche Geschäftsbeziehungen nach Brasilien oder sonst wohin und verlangen, dass man über dortige Verhältnisse, z. B. über das dortige Steuerrecht, Bescheid weiß. Und es ist wichtig, innerhalb von Minuten herauszufinden, wen man anrufen kann, um auf eine sehr konkrete Frage auch eine Antwort zu bekommen. Das ist Teil unseres internen Wissensmanagements und Teil dieser Unterstützung der Globalisierung. Es geht auch darum, bereits existierende Dienstleistungen neuen Kunden zu verkaufen. Und das kann man nur, wenn man das Wissen über diese neue Dienstleistung, die da entwickelt wurde, nicht nur in dem Team, das daran gearbeitet hat, zur Verfügung stellt, sondern man sich auch systematisch Gedanken macht und diesen Suchprozess organisiert, welche anderen Kunden könnten Interesse an dieser Dienstleistung, an diesem Produkt haben. Und es geht auch darum, neue Produkte zu entwickeln. Auch dazu ein kleines Beispiel: Wir haben ein sehr erfolgreiches Projekt für einen der größten Energiedienstleister erarbeitet. Da geht es darum, das Ineinander von einem großen Energiekonzern und den Stadtwerken auf eine neue Basis zu stellen - und das auf der Basis eines Wissensmanagementsystems - eines Customer Relation Management-

systems. Es geht darum, dass man bestimmte Dienstleistungen den Stadtwerken anbietet, die dafür auch bezahlen. Und die strategische Orientierung bei diesem Projekt ist, dass ein engeres Verhältnis, das nicht nur ein Lieferverhältnis ist von Strom zu den Stadtwerken oder von Gas zu den Stadtwerken, sondern wo eine enge Kundenbeziehung, eine enge Partnerschaft zwischen dem Konzern und den Stadtwerken entstehen kann, indem man etwa im Bereich Marketing, im Bereich Rechtsberatung und anderen Dingen mit diesen Stadtwerken dann partnerschaftlich zusammenarbeitet und dies auf der Grundlage eines Customer Relation Managementsystems. Das hat sich sehr bewährt. Das hat sich da sehr gut angelassen. Und wir sind jetzt dabei darüber nachzudenken, ob wir daraus nicht ein ganz anders, neues Produkt machen können, weil wir glauben, es gibt durchaus eine vergleichbare Beziehung zwischen der Deutschen Bahn, dort wo sie S-Bahn betreibt, und den einzelnen Verkehrsverbänden in der Bundesrepublik Deutschland. Auch dort ist ja wohl denkbar, dass man hier auf der Basis einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu neuen Formen des Vertrauens kommt und auf die Weise auch gemeinsam dann in den Märkten tätig ist. Wir haben unsere Dienstleistungen und unsere Produkte organisiert entlang von so genannten Solutions, wie wir das nennen, von Dienstleistungen oder auch Instrumenten, die für unsere Kunden von Interesse sind. Intern sind wir aber so aufgestellt, dass der Zugang zum Markt - und das ist das vorherrschende Organisationsprinzip unseres Businessmodells - branchenorientiert ist. Die Solutions haben aber mit den Branchen eigentlich nichts zu tun und insofern stehen wir intern vor einer riesen Herausforderung: das Key-Account-Management, das heißt, die Beziehung zum Kunden, was ein eigenes Wissensmanagementsystem ist, in dem alles, was mit diesem Kunden zu tun hat, an Beziehungen dokumentiert ist und insbesondere die Ansprechpartner jeweils benannt sind und auch Kinndaten zu ihnen festgehalten werden. Dass wir ein solches Instrument des Key-Account-Managements mit einem Solution-Management verkoppeln müssen. Das heißt, eine unserer wichtigsten Maßgrößen ist, wie stark ist die Durchdringung unserer Kunden mit dem Solutions, die wir anbieten. Und das kann man nur machen, wenn auch dazu einen entsprechenden Lösungsansatz bietet und wir haben das in Form eines Portals organisiert, wo man jeweils sehr genau sieht, wo im Augenblick noch Potenziale vorhanden sind bei dem Kunden von Dienstleistungen und Solutions, die wir anbieten können, aber beim Kunden noch nicht vorhanden sind.

Nun zu den Lessons Learns: Eine der wichtigsten Geschichten ist in der Tat, die Balance zu halten zwischen zentraler Koordination, einem zentralen System und einer ganz hohen Eigenverantwortung. Wenn es nicht gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass nicht nur das Abfragen eines solchen Systems, sondern auch die Pflege dieses Systems für sie von Nutzen ist, dann hat man mit Zitronen gehandelt. Eine der Maßstäbe, wo wir die Nützlichkeit demonstrieren, besteht beispielsweise darin, dass wir innerhalb unseres Unternehmens, wo, ich habe es anfangs gesagt, eine sehr hohe Flexibilität und Fluktuation haben, sehr, sehr fließende Übergänge von Teams ineinander und zueinander, dass wir dafür gesorgt haben, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in unserem Unternehmen zu jedem offenen Job, der im Augenblick da ist, Zugriff hat. Jede und jeder kann sich selbst darüber informieren und kann auch selbst sagen, bei dem Projekt - bei Bayer oder bei der Bundeswehr oder beim Innenministerium oder bei ver.di oder bei wem auch immer - möchte ich gerne mitarbeiten, weil ich glaube, dass ich Erfahrungen mitbringe, Wissen mitbringe, das für dieses Projekt nützlich ist. Niemand, der Personalverantwortung hat, hat das Recht der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zu verbie-

ten, darüber nachzudenken und Vorschläge zu machen, wie sie im Unternehmen vernünftigerweise eingesetzt werden. Auch das funktioniert über ein solches System, über eine Jobbörse. Das Ganze muss auch verkoppelt werden mit dem Wertesystem. Da werde ich auf dem nächsten Bild noch mal darauf eingehen. Ich möchte an der Stelle eigentlich nur eins sagen, wir führen, wie alle modernen Unternehmen - Herr Klinkhammer hat das für die Telekom gesagt - unsere Personalverantwortung in Form von Mitarbeitergesprächen, von Vereinbarungen, die man trifft, die man jährlich dann wieder miteinander anguckt. Wir halten das fest in Form von Balanced Scorecards, wo qualitative und quantitative Ziele festgehalten werden. Das ist dann auch der Maßstab für den Bonus, den die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter erhalten. Das ist eine sehr, sehr wichtige Größe. In den Spitzenbereichen geht der Bonus hin auf 50 Prozent des Einkommens der Menschen, die bei uns beschäftigt sind. Wir haben bis vor zwei Jahren den Bonus der verantwortlichen Führungskräfte gemessen an jedem persönlichen Erfolg. Also, was haben sie an Umsatz generiert und wie profitabel war das. Wir haben dieses System verändert - und wir legen heute den Bonus nicht mehr mit 100 Prozent der eigenen Leistung fest, sondern mit rund 40 Prozent eigene Leistung und 60 Prozent die Leistung der entsprechenden Geschäftseinheit, um auf die Weise auch über ein solches System festzuhalten, dass die Zusammenarbeit gefördert wird und dass sie selbst ein Interesse daran haben, miteinander Erfolg zu haben und sich nicht mehr als Einzelkämpfer als Führungskräfte zu verstehen. Das ist der wesentliche kulturelle Wandel von einem partnerschaftlich organisierten Unternehmen hin zu einem börsennotierten Unternehmen, das in einer globalen Umgebung tätig ist.

Das dritte heißt: Leader through serve: Dienen, das ist nicht Liebedienerei, sondern dienen heißt wirklich sehr gründlich darüber nachzudenken, was dient unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und das kann gelegentlich bedeuten, dass man denen widerspricht und das man was anderes macht als das, was sie sich wünschen. Und es kann gelegentlich auch sein, dass mancher dabei herb aufwachen muss. Mich hat immer sehr beeindruckt - ich war in meiner früheren Funktion 10 Jahre lang stellvertretender Vorsitzender des Kuratoriums der VW-Stiftung zusammen mit Herrn Merkle von Bosch. In der Zeit musste er zweimal einen neuen Generalsekretär bestimmen und mich hat es sehr beeindruckt, mit welcher Sorgfältigkeit und mit welcher Intensität und mit welchem Zeitaufwand Herr Merkle diese Personalentscheidung jeweils mit getroffen hat - wirklich jeweils einen vollen Arbeitstag zur Verfügung gestellt, um bei den letzten Drei dann herauszufinden, wer es ist, der am besten Geeignete. Und in einem Gespräch mit ihm hat er einen Satz gesagt, der sich bei mir sehr eingepägt hat. Er hat gesagt: "Herr Hauff, wenn wir feststellen, dass in einer Führungsposition jemand nicht richtig eingesetzt ist, dann darf es keine 24 Stunden dauern, bis er abgelöst ist. Das heißt nicht, dass wir ihn entlassen. Wir fühlen uns verantwortlich für ihn. Aber wenn das so ist, dass er an der falschen Stelle ist, dann müssen wir ihn ersetzen und zwar im Interesse aller anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil er deren Zukunft gefährdet." Und das meine ich, wenn ich sage Leader through serve - die Zusammenarbeit, die Integrität. Führungsgrundsätze ist das Wertesystem, das sich dann umzusetzen hat, auch in einem entsprechenden Wissensmanagementsystem. Das heißt, die Anknüpfung all dessen, was es da technisch an Einzelheiten gibt, was man da alles machen kann - wo man sich sehr rasch verliert -, muss sich immer wieder neu rechtfertigen vom strategischen Ansatz her und der muss definiert sein in den Führungsgrundsätzen und den Wertesystemen eines Unternehmens. Es geht also darum, dass wir bestimmte Verfahren festlegen, es geht

darum, dass wir technische Festlegungen treffen in IT-Systemen, wie diese Zusammenarbeit organisiert wird, aber - und auch das ist eine gesicherte Erkenntnis, eigentlich von allen, die sich ernsthaft mit dem Thema beschäftigen, Herr Klinkhammer hat es auch schon erwähnt -, diese technischen Systeme ersetzen niemals die personale Kommunikation und alle diese Systeme müssen so angelegt sein, dass sie ein Ineinander beinhalten. Übrigens auch die technischen Systeme selbst, wo es um Wissensmanagement geht, auch den ganzen Bereich der nicht formatierten Informationen, also nicht nur, dass da irgendwelche Fragebogen oder Kataloge ausgefüllt werden, sondern es muss die Möglichkeit bestehen, dass man in diesen Systemen auch in ganz unformatierter Weise miteinander kommuniziert. Aber das Entscheidende ist, dass sie nicht nur unterstützen, sondern in der Regel verlangen, dass es auch persönliche Kommunikation gibt. Teil unseres Key-Account-Managementsystems ist das kleine Serviceteam. Das sind diejenigen, die beim Kunden unmittelbar Verantwortung tragen - in der Regel drei bis sechs Personen. Und die müssen jedes halbe Jahr zusammenkommen und einen Businessplan erarbeiten oder fortschreiben und einen Aktionsplan festlegen, was bei diesem Kunden in nächster Zeit passiert. Und das Ganze wird dann dokumentiert über dieses Key-Account-Managementsystem, eine Form von Wissensmanagement. Das heißt, der IT-bezogene Teil, der personale Teil an Kommunikation, der muss miteinander verschränkt sein.

Ich komme nun zum letzten Punkt. Das heißt, zu dem, wo wir sagen, wir organisieren nicht nur unsere eigenen Prozesse intern, sondern sind am Markt tätig und verkaufen Wissensmanagementsysteme. Und als erstes möchte ich Ihnen gerne ein Geheimnis verraten. Wir reden nicht mehr von Wissensmanagement. Wir glauben, dass der Begriff verbrannt ist, weil er in der Vergangenheit viel zu stark unterschätzt hat, dass die personale Kommunikation integrierter Bestandteil sein muss und dass Wissensmanagement heute in einem großen öffentlichen Bewusstsein bei unseren Kunden verknüpft ist mit einem Übergewicht, einer einseitigen Betonung von IT-Systemen in diesem Bereich. Und wir reden deswegen in Zukunft von Enterprise Information Portals, das ist genau das Gleiche, aber macht von vorn herein deutlich, dass es nicht um ein Managementsystem geht, das im IT-Bereich vorhanden ist, sondern ein Portal. Und ein Portal schon sprachlich lädt dazu ein, dass man hingehet, dass man durchgeht, dass man reingehet in das System, das heißt, dass Menschen damit umgehen - das ist der wesentliche Unterschied dabei. Noch mal, dabei geht es um Fakten für Aktionen und nicht für das Archiv, das heißt, auch bei unseren Kunden kommt es darauf an, dass wir ihre Strategie verstehen, dass wir ihr Unternehmensziel richtig aufnehmen und das dann umsetzen in die Informationen, die dann tatsächlich gebraucht werden - für die tägliche Arbeit, für die tägliche Praxis. Und wenn man uns fragt, wie sehen solche Portale aus, was ist denen eigentlich gemeinsam, dann gibt es hier sehr klar wieder den Ansatz, dass mit der Strategie begonnen werden muss, dass IT-Systeme dazugehören, dass in diesem ganzen Verfahren natürlich nicht nur die bestehende Organisation wie sie ist, übertragen wird, sondern dass man sich Gedanken darüber macht, wie die Organisation, wie die Prozesse eigentlich neu definiert werden, besser miteinander verzahnt werden, vereinfacht werden dabei und das Ganze mündet dann ein auch in eine veränderte Kultur, in eine veränderte Form der Zusammenarbeit der Menschen innerhalb des Unternehmens. Ein solcher Ansatz von Enterprise Information Portals, das ist eine Produktgruppe, die im Augenblick zu den am schnellsten wachsenden Märkten in unserem Bereich gehört. Und dabei ist es so, dass dies in den einzelnen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt,

aber das größte, das anspruchvollste Portal, das wir entwickelt haben bis jetzt, ist das Portal für die öffentliche Hand - für den Staat Texas. Dort werden alle internetfähigen Dienstleistungen des Staates Texas in einem Portal angeboten und einfach, um Ihnen an dem Beispiel auch etwas noch zu verdeutlichen, wie sehr sich die Rolle von Beratern gewandelt hat. In dem Fall sind wir mit in das unternehmerische Risiko eingetreten, das heißt, das Projekt wurde nicht finanziert über öffentliche Gelder des Staates Texas, sondern das Portal finanziert sich aus Gebühren, die entstehen, wenn Menschen dort Transaktionen vornehmen, also bestimmte Dienstleistungen in Anspruch nehmen oder Informationsauskunftsdinge, die kostenpflichtig sind, in Anspruch nehmen und unsere Aufwendungen werden dann finanziert als einen vorher vertraglich vereinbarten Anteil an diesen Transaktionen. Auch daran sehen Sie, wie sehr sich die Rolle von Beratern im Augenblick verändert hat. Wenn wir ein kundenfreundliches, ein bürgerfreundliches System entwickeln, ein Portal, das wirklich den Menschen Spaß macht, dass sie da hin gehen und sagen, das nützt mir was, das will ich gern in Anspruch nehmen, dann machen wir ein gutes Geschäft. Und wenn wir uns in technische Einzelheiten verlieren und verliebt sind in Superlösungen, die aber kein Mensch mehr so richtig versteht, dann haben wir mit Zitronen gehandelt und verlieren sehr, sehr, sehr viel Geld. Solche Portale, wie gesagt, die sind im breiten Umfang im Entstehen und man muss einen solchen ganzheitlichen Ansatz fahren, wenn man tatsächlich will, dass es zum Erfolg kommt. Nur welche Lösungen gehören da dazu. Es ist klar, dass es eines Rahmens bedarf, der definiert ist - ich sage nochmal, das Wichtigste ist natürlich erstmal die Strategie und die Vorstellungen, was der Nutzen von dem Ganzen sein soll, nach welchen Werten es tatsächlich gehen soll, aber dann gibt es sehr klar festgelegte Verfahrensbereiche, mit denen man sich zu beschäftigen hat, wenn man solche Wissensmanagementsysteme aufbauen will, neben dem Rahmen- dann das Dokumentensystem, die Art der Zusammenarbeit, die geregelt werden muss, die Business Intelligence, also die Frage, welche Auskünfte, welche Background-Informationen müssen eigentlich zur Verfügung stehen, um dann die Prozesse selbst zu managen. Und über das Ganze wiederum eine Archivierung. Das ist ein solcher Ansatz, der zu solchen Portalen gehört. Das heißt, wir arbeiten immer mit einem klaren Vorgehensmodell dabei, mit einer hohen Professionalität, die auch eine hohe Arbeitsteilung dann festhält. Maßstab sind die strategischen Geschäftsziele, Maßstab ist letztendlich der Erfolg unserer Kunden. Und um da zu Lösungen zu kommen, dürfen wir auch nie so vermessen sein, dass wir jeweils alle Dienstleistungen in einem solchen Projekt - und das sind oft sehr, sehr große Projekte, wo mehrere hundert Mitarbeiter daran arbeiten -, dass wir meinen, dass wir dabei alles jeweils aus dem eigenen Haus auch tatsächlich leisten können. Sondern das ist ein Netzwerk von Allianzen, das sich in diesem Markt entwickelt hat, mit einer, für Außenstehende, sehr hohen Unübersichtlichkeit, wo Firmen, die in vielen Fällen als Wettbewerber am Markt auftreten - in anderen Fällen, bei anderen Kunden -, zusammenarbeiten und Allianzen eingegangen sind.

Lassen Sie mich nun zum Schluss noch mal kurz zeigen, in welcher breiten Fülle solche Projekte bereits durchgeführt wurden. Was hier steht, ist - wie gesagt - die Vergangenheit, die da bereits durchgeführt wurde. In Deutschland ist das größte Projekt, das wir auf diesem Gebiet gemacht haben - Enterprise Information Portal -, das Portal bei der Firma Siemens, das im letzten Jahr dort entstanden ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Fall, nicht für die Kunden von Siemens, also das Mitarbeiterportal, das einen ähnlichen Anspruch hat wie das Portal, das Herr Klinkhammer für die Telekom bereits skizziert hat. Und wir freuen uns sehr darauf, dass

wir - zusammen mit ver.di - auch darüber nachdenken können, wie solche Instrumente im Bereich der Gewerkschaften genutzt werden können.

Lassen Sie mich zum Schluss noch ein Wort sagen, wenn man an solchen Projekten arbeitet, ist der entscheidende Faktor immer auch, nicht nur die klare Konzeption, sondern auch die Kommunikation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie verstehen, um was es da geht und dass sie aus solchen Projekten auch ein Stück Motivation ziehen. Und für mich ist immer das schönste Bild, das es in diesem Zusammenhang gibt, wenn man an solchen Projekten arbeitet, ein Vergleich mit Steinmetzen. Kommt ein Mensch und sieht zwei Steinmetzen bei der Arbeit zu und fragt den einen: "Was machst du da eigentlich?" Und da sagt der: "Das sehen Sie ja. Ich habe da einen Plan und dann habe ich Hammer und Meißel und muss das, was im Plan festgelegt ist übertragen auf den Stein und dazu habe ich so einen Zirkel, wo ich das genau abmesse und dann einschätze und am Schluss, wenn ich meine Arbeit gut gemacht habe, dann habe ich einen behauenen Stein, der entspricht ganz genau dem Plan, der da war." Und dann fragt er den zweiten: "Was machst du denn da eigentlich?" Und da sagt der ihm: "Ich arbeite mit an dem Bau einer Kathedrale."

Es ist was ganz, ganz Entscheidendes, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu bringen, dass sie diese Begeisterung auch mitbringen, dass sie an den veränderten Arbeitsbedingungen mitwirken und dass sie darin einen Sinn sehen und zum Schluss erkennen können, dass da was entsteht, was in der Tat nicht nur einem Plan entspricht, sondern hinter dem eine Idee steht und eine Idee steht, für die man sich auch tatsächlich begeistern kann.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!