

**Dr. Heinz Klinkhammer
Vorstand Personal
Deutsche Telekom AG**

„Wissensmanagement in wissenszentrierten Unternehmen“

Referat im Rahmen des Wissensmanagement-Kongresses

„Wissen ist was wert“

12. Februar 2003

Maritim Kongress Zentrum Bremen

Thema des Plenums:

„Wissen ist (M)mehr_Wert

Zur Ökonomie des Wissensmanagements“

Sehr verehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Gäste,

Chart 2 Wissen schafft (M)mehr_Wert
Wissensmanagement als unternehmerische Herausforderung

das Gold in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das intellektuelle Kapital eines Unternehmens. Wissen ist nicht nur ein wertvolles Gut, sondern der kostbarste Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Und seine Bedeutung wird in Zukunft noch weiter wachsen. Denn Wissen ist eine strategische Ressource. Es kann – zielorientiert eingesetzt – einem Unternehmen die entscheidende Nasenlänge Vorsprung gegenüber Konkurrenten verschaffen.

Kein Unternehmen – das gilt auch für die Deutsche Telekom – kann es sich leisten, diesen Schatz *nicht* zu heben. Deshalb hat die Deutsche Telekom ein umfassendes, ganzheitliches Konzept zur Bewirtschaftung der Ressource Wissen entwickelt und in die Praxis umgesetzt.

Gerade im unternehmerischen Bereich entscheiden intelligent verknüpfte Informationen, die zur richtigen Zeit am richtigen Ort genutzt werden können, immer häufiger über Erfolg oder Misserfolg. Das gilt auch für die Deutsche Telekom. Wir als Unternehmen müssen mit der Tatsache umgehen, dass in unserer Gesellschaft Informationen und Wissen jederzeit, überall und Jedem zur Verfügung stehen – und gewinnbringend eingesetzt werden können. Immerhin hat die Deutsche Telekom daran nicht unwesentlichen Anteil. Denn sie schafft mit ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen erst die Voraussetzungen für einen reibungslosen Austausch von Informationen. Dieser ist ohne elektronische Medien und neue Kommunikationsmöglichkeiten gar nicht möglich. Und mehr noch: Die Deutsche Telekom schafft die infrastrukturellen Voraussetzungen für die Vernetzung zwischen weitgehend lokal gebundener Arbeit und mobil verfügbaren Wissensrohstoffen. Also die Voraussetzungen für eine Zukunft der Arbeit, die geprägt sein wird von virtuellen Arbeitsstrukturen, ortsunabhängiger Projektarbeit, neuen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung und der Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Die Telekommunikation ist daher für die Gesellschaft das, was Blutkreislauf und Nervenbahnen für das Individuum sind: Ohne die damit transportierten Nährstoffe und Impulse könnten wir nicht mehr existieren.

Die TK-Branche ist gekennzeichnet durch eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, eine globale Ausrichtung des Geschäfts sowie einen hohen Wettbewerbsdruck. Um in

dieser Branche zu den erfolgreichsten Unternehmen zu gehören, benötigt die Deutsche Telekom stets die aktuellsten Informationen über Märkte, Kunden, Wettbewerber, Produkte, Systeme und Lösungen. Diese Informationen müssen für die Mitarbeiter, die sie verarbeiten, universal verfügbar sein, damit sie in unternehmensrelevantes Wissen und Handeln umgesetzt werden können. Denn wer als erster ein innovatives und kundenorientiertes Produkt entwickelt und auf dem Markt anbietet, hat die besten Chancen, seine Position langfristig zu sichern und nachhaltig auszubauen.

Im Wettbewerb kommt es darauf an, wie erfolgreich ein Unternehmen seine Wachstums- und Kostensenkungspotenziale nutzen kann. Die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital allein reichen dazu heute nicht mehr aus. Bis vor wenigen Jahren konnten Unternehmen sich allein dadurch eine goldene Nase verdienen, dass sie die Handarbeit produktiver gemacht haben. Damit kommen Sie heute nicht mehr weit, meine Damen und Herren. Sie müssen heute die Kopfarbeit effektiver machen. Denn bereits 60 bis 80 Prozent der gesamten betrieblichen Wertschöpfung werden mit dem Schlüsselfaktor Wissen erwirtschaftet. Wissen und die Fähigkeit zu lernen, avancieren für jeden Mitarbeiter und für jedes Unternehmen zu Kernkompetenzen und zum entscheidenden Produktionsfaktor. Ohne vernünftiges Wissensmanagement haben Sie keine Chance auf dem Markt.

Und diese Entwicklung wird weitergehen. Wir werden es künftig immer mehr mit virtuellen Organisationen zu tun haben. Auch innerhalb der Telekom wollen wir die Strukturen für eine weltweite „electronic Community“ bilden. Ein plastisches Beispiel: Wir wollen weg davon, dass Mitarbeiter zu jedem Meeting fahren oder fliegen müssen. Es wird künftig nicht mehr nötig sein, dass alle Teilnehmer bei Besprechungen um einen Tisch sitzen. Videokonferenzen, Chats und anderen elektronischen Konferenzmöglichkeiten gehört die Zukunft. Das spart Zeit, die nicht mehr zum Reisen verwendet werden muss, und das spart vor allen Dingen Kosten.

Unsere Vision ist, dass unsere Mitarbeiter – die spätestens dann „Wissensarbeiter“ sein werden, wenn wir sie nicht heute schon so bezeichnen sollten – ungeachtet ihrer zeitlichen, organisatorischen oder räumlichen Barrieren miteinander kommunizieren und interagieren können, ohne physische Anwesenheit.

Doch zurück in die Gegenwart. Sie sehen, dass für die Deutsche Telekom Wissensmanagement zu einer strategischen Notwendigkeit geworden ist. Eine Reihe von unternehmensexternen und -internen Faktoren zwingt uns dazu, Wissen zu managen. Zunächst zu den externen Faktoren: Produktlebens- und Innovationszyklen verkürzen sich; immaterielle Werte (Patente, Know-how etc.) machen einen immer höheren Anteil des Unternehmenswertes aus; die Halbwertszeit des Wissens wird immer kürzer – beträgt bei Technikprodukten mitunter weniger als sechs Monate. Und stellen Sie sich folgendes Dilemma vor: die Menge und Komplexität der verfügbaren Informationen nimmt rasant zu, von den eingehenden Informationen werden aber in den Unternehmen durchschnittlich 95% nicht genutzt. Die Informationsflut führt zu einer Verschüttung der relevanten Informationen, die mit viel Aufwand wie kleine Goldnuggets aus dem Informationsfluss herausgewaschen werden müssen.

Lassen Sie mich das an einem praktischen Beispiel verdeutlichen: dem Intranet der Deutschen Telekom.

Chart 4 MyTeamNet – Das Intranet der Deutschen Telekom
Eines der größten Intranets der Welt

Die Deutsche Telekom betreibt heute eines der größten Intranets der Welt. Wie in vielen anderen Unternehmen zeichnet es sich durch eine gewachsene, dezentrale Struktur aus. Ursprünglich hatte unser Intranet die Aufgabe, Inhalte konzernübergreifend übersichtlich und einheitlich zur Verfügung zu stellen. Doch wir haben im Laufe der Jahre festgestellt, dass die Leistungsfähigkeit des Intranets für unser Unternehmen so nicht ausreicht. Das heißt für die Mitarbeiter, die das Intranet für ihre tägliche Arbeit nutzen: Statt die Arbeitszeit zum Erledigen der Aufgaben zu erfüllen, wird sie in langwieriges Suchen investiert. Und das heißt für das Unternehmen: Uns gehen hohe Wertschöpfungspotenziale durch mangelnde Transparenz, fehlende Kooperationen und nicht genutzte Synergien abhanden.

Chart 5 T-KEM (Knowledge Engineering & Management)
Reorganisation des Intranets

Deshalb haben wir in Zusammenarbeit mit dem Konzern-Betriebsrat das Projekt T-KEM aufgelegt, das sich damit beschäftigt, unser Intranet übersichtlicher, transparenter und einfacher nutzbar zu machen. Die Aufgabe des Projekts T-KEM (Telekom Knowledge Engineering and Management) ist die Reorganisation des Intranets zur Steigerung der Leistungsfähigkeit bei der Unterstützung von Wissensarbeitern. Informationen können schneller gefunden werden. Zudem wird unser Intranet in Zukunft ein

Wissensportal für unser Unternehmen sein. Dies wird unseren Wissensarbeitern Zugang zu einer übergreifenden Plattform ermöglichen, die Wissen in Form von Inhalten, z.B. Dokumenten oder Webseiten, und Kompetenzen, z.B. in Form von Experten oder Communities, bereitstellt. Die übergreifende Wissensplattform bildet einen gemeinsamen Wissensraum. Zwei Vorteile:

- Schneller, strukturierter und aufgabenbezogener Zugriff
- Wissensarbeiter sind besser in der Lage, neues, relevantes, qualitätsgesichertes Wissen zeitnah zur Plattform hinzuzufügen.

Chart 6 Personalportal
Vorreiter des modernen Intranets

Als Beispiel zeige ich Ihnen die überarbeitete Version des Personalportals in unserem Intranet. Daran können Sie die vereinfachten, klareren Strukturen erkennen. Und Sie sehen, dass wir nicht nur an der Optik, sondern auch an den Inhalten arbeiten. So gibt es beispielsweise Angebote für neue, virtuelle Arbeitsformen oder überarbeitete Redaktionsprozesse.

Chart 7 Wissensmanagement ist notwendig (11)
Interne Faktoren

Auch intern gibt es Faktoren, die Wissensmanagement erfordern: Steigerung der Effizienz und Vereinfachung von Prozessen. So kann beispielsweise Projektarbeit durch den Austausch von Erfahrungen effizienter gemacht werden. Dementsprechend haben wir gerade einen Pilot-Tarifvertrag Projektarbeit mit ver.di abgeschlossen. Meine Damen und Herren, die Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner ist beim Thema Wissensmanagement von enormer Bedeutung. Denn nur, wenn die Prozess-, Technik- und Organisationsänderungen in Abstimmung mit allen Beteiligten erfolgen, wird ihre Umsetzung erfolgreich sein.

Eine Hauptaufgabe für ein Unternehmen besteht aber nicht nur darin, Wissen nutzbar zu machen, sondern auch in der Frage: Wie kann ich das Wissen der Mitarbeiter im Unternehmen halten? Denken Sie an Fluktuation, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte, die zu anderen Unternehmen gehen und ihr Wissen – und ihre Kontakt-netze – mitnehmen. Deshalb müssen im eigenen Unternehmen die Anreizsysteme stimmen, um die High Potentials im Konzern zu halten. Denken Sie an erfahrene Mitarbeiter, die aus Altersgründen ausscheiden. Hier brauchen wir geeignete Systeme, um ihre Erfahrungen zu bewahren. In einigen Fällen haben wir auch die Möglichkeit, das

Wissen der Menschen über Beraterverträge weiter an uns zu binden. Aber denken Sie auch an – das spreche ich hier ganz offen an – die Mitarbeiter, die das Unternehmen aus Rationalisierungsgründen verlassen. Sie alle wissen, dass die Telekom gerade vor einer solchen Situation steht. Bis Ende 2005 müssen wir unsere Personalbedarfe um rund 35.000 reduzieren. Das ist eine enorme Größenordnung. Da werden Sie mit Recht fragen, was ist mit dem Know-how, das alle diese Menschen mitnehmen?

Ich habe bereits mehrfach betont, dass wir auf das Wissen unserer Mitarbeiter grundsätzlich nicht verzichten können – und wollen. Doch wir müssen auch bedenken, dass wir nicht alles Wissen horten wollen. Was wir brauchen, ist das Wissen, das wir gewinnbringend einsetzen können. Rationalisiert wird grundsätzlich aber nur dort, wo Prozesse verändert und intelligenter gestaltet werden, neue IT-Lösungen Aufgaben überflüssig machen oder Strukturen neu geordnet werden. Das heißt, das dort bisher vorhandene Wissen wird für das Geschäft nicht mehr benötigt.

Und dennoch haben wir gerade für diese aktuelle Situation ein neues Instrument an der Hand. Dieses wurde zwar nicht primär zu diesem Zweck entwickelt, aber wir können es auch dazu nutzen, Wissen, das wir vielleicht doch noch benötigen, nicht gänzlich abhanden kommen zu lassen. Sie haben gewiss in anderen Zusammenhängen schon davon gehört: die Personalservice-Agentur Telekom. Mit ihr haben wir die Chance, das Wissen der Mitarbeiter, die in die PSA wechseln, bei Bedarf weiterhin zu nutzen, da die Mitarbeiter weiter dem Unternehmen zugeordnet sind. Zudem haben wir die Chance, die Mitarbeiter in der PSA für neue Aufgaben zu qualifizieren und damit neues, gewinnbringendes Wissen zu generieren. Und zum dritten bietet die PSA die Chance, Wissen an externe Unternehmen zu verkaufen oder zu verleihen.

Gerade in Krisenzeiten bekommt Wissensmanagement eine wachsende Bedeutung. Das ist wie mit dem Goldpreis. Wenn Sie einen Blick auf die Börsennachrichten werfen, sehen Sie, dass der Goldpreis in Krisenzeiten steigt. So ist es auch mit der Bedeutung des Wissens. Denn nur mit unserem Wissen und neuen, innovativen Ideen und Produkten können wir einen Weg aus der Krise finden.

Chart 8 Facetten von Wissensmanagement
Struktur- und Prozessänderungen auf allen Ebenen

Meine Damen und Herren, die größte unternehmerische Herausforderung besteht darin – und das ist der Kern des

Wissensmanagements –, kollektiv und individuell gespeichertes Sach- und Handlungswissen unternehmerisch nutzbar zu machen. Ich denke, bei aller Verfügbarkeit der technischen Möglichkeiten, ist Wissensmanagement die schwierigste Aufgabe für das Management eines Unternehmens. Denn es erfordert Struktur- und Prozessänderungen auf allen Ebenen. Wissensmanagement ist so mühsam wie Goldschürfen, aber es hat im Ergebnis auch einen entsprechend hohen Wert – vielleicht sogar einen höheren als Gold. Denn das Schönste am Rohstoff Wissen ist: Es ist der einzige Produktionsfaktor, der unendlich ist und trotz Bewirtschaftung nie zur Neige geht – im Gegenteil, bei richtiger Pflege sogar vermehrt werden kann.

Chart 9 Die Wissensarten
Nur im Zusammenspiel erfolgreich

Der entscheidende Faktor für die Nutzung der wertvollen Informationen besteht in der optimalen Gestaltung der Schnittstelle zwischen den Menschen, die Wissen nutzen und austauschen. Denn Wissen findet zunächst einmal zwischen zwei Ohren statt – und nicht zwischen zwei Modems. Zu diesem Wissen zählt sowohl das Anwendungswissen (Know-how) als auch das Fachwissen (Know-why) und das Entscheidungswissen (Know-what). Nur im Zusammenspiel dieser drei Wissensarten lassen sich die Ziele des Wissensmanagements optimal erreichen.

Chart 10 Der Mensch im Mittelpunkt
Bereitschaft zu Wissensaustausch entscheidend

Ein weiteres großes Problem des Wissensmanagements besteht darin, dass viele Mitarbeiter nicht bereit sind, ihr Wissen als allgemein zugängliches Produktivmittel zur Verfügung zu stellen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie reichen von der bewussten Einstellung „Wissen ist Macht“ bis hin zur antrainierten und später unbewussten Unfähigkeit, Wissen zu teilen. Denken Sie an Ihre eigene Schulzeit. Bei Klassenarbeiten bauen Mitschüler immer wieder Barrieren mit Etui und Schultasche um sich herum auf, damit der Nachbar nicht abschreiben kann.

Chart 11 Wissensmanagement ist...
eine Frage der Mitarbeitermotivation

In der Praxis ist Wissensmanagement in erster Linie eine Frage der Mitarbeitermotivation und der Kommunikationsgestaltung. Mit Machiavelli gesagt, ist die Antwort sehr einfach: „Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist, Informationen zu geben.“ Man könnte meinen, Machiavelli habe sich schon im 15. Jahrhundert als Wissensmanager verdient gemacht, denn er trifft den Kern des Wissensmanagements: Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass sie nur als

Team weiterkommen, in dem Wissen geteilt und ausgetauscht wird.

Chart 12 Ganzheitliches Wissensmanagement
Mensch – Organisation - Technik

Im Mittelpunkt von Wissensmanagement steht also der Mensch. Keine Datenbank und kein IV-Tool verhilft zu neuen Wissensarchitekturen, sondern nur eine intakte und bewegliche Unternehmenskultur. Es geht primär um das unternehmensweite Niveau der Kompetenzen, der Ausbildung, der Lernfähigkeit, die Bereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter, Wissen zu teilen. Letztendlich erfolgreich wird Wissensmanagement aber nur durch die ganzheitliche Betrachtung der drei Aspekte Mensch – Organisation – Technik und die Einbindung in die gesamte Prozessorganisation eines Unternehmens.

Wissensmanagement ist eine Grundsatzfrage, die auf den Ebenen Strategie, Leistungsmessung, Prozesse, Systeme, Organisation und Unternehmenskultur angegangen werden muss.

Chart 13 Partner des Wissensmanagements
Vernetzung der Ebenen

Deshalb sind bei uns auf Konzernebene die Organisation, das Informationsmanagement, das Human Resources Development und die Unternehmenskommunikation an der Umsetzung des Wissensmanagements beteiligt. Nur im Zusammenspiel dieser Bereiche kann ein umfassendes Konzept zum Wissensmanagement entwickelt und umgesetzt werden.

Chart 14 Ganzheitliche Rahmenarchitektur
Wissensmanagement als strategische Aufgabe

Allgemein ist der Trend erkennbar, dass der große „Goldrausch“ im Wissensmanagement vorbei ist. Die Unternehmen haben inzwischen gelernt, dass nicht jeder Griff in den Sand eine Hand voll Gold bedeutet. Nicht jede Schürffaktion führt automatisch zu einem Goldschatz, sprich: planloses Wissensmanagement führt meist nur zu Datenschrott.

Auch die Deutsche Telekom hat dazugelernt. Wissensmanagement ist für uns kein Modethema, sondern eine strategische Aufgabe. Wir haben hier eine Entwicklung vollzogen. Als das Thema aufkam, haben wir zunächst unstrukturiert zum Zwecke eines breiten Erfahrungspools einzelne Ideen und Ansätze des Wissensmanagements erprobt. Inzwischen haben wir ein stimmiges Gesamtkonzept zum Wissensmanagement erarbeitet. Wir haben eine komplexe Wissensmanagement-Rahmenarchitektur entwickelt, die

aus konzeptionellen Überlegungen, der intensiven Analyse existierender Wissensmanagement-Initiativen sowie den Erfahrungen beim Aufbau von Wissensportalen hervorgegangen ist. Sie bildet einen Ordnungsrahmen für die Analyse und Beschreibung bestehender – und künftiger – Instrumente im Wissensmanagement der Deutschen Telekom.

Chart 15 Successful Practice Company in the field of Knowledge Management – International ausgezeichnet

Dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, zeigt die Auszeichnung „Successful Practice Company in the field of Knowledge Management“, die unserem Unternehmen von einem internationalen Benchmark-Konsortium unter Führung der Universität St. Gallen im Jahre 2001 verliehen wurde.

Chart 16 Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement – Formulierung strategischer Ziele

Erfolgreiches Wissensmanagement setzt voraus, dass das Management strategische Wissensziele formuliert und diese in ein klares, strategisches Führungskonzept einbettet, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Ohne konkrete Ziele kann kein systematisches Wissensmanagement betrieben werden.

Chart 17 Strategische Ziele – Regeln für Zugang, Teilung und Nutzung von Wissen

Aus den strategischen Unternehmenszielen lassen sich dann quasi kaskadenförmig alle Ziele des Wissenszugangs, der -teilung und -nutzung in Arbeits- und Geschäftsprozesse ableiten.

Wir haben darüber hinaus aus den strategischen Unternehmenszielen auch Verhaltens- und Führungsgrundsätze abgeleitet. Sie ermöglichen es den Mitarbeitern, beispielsweise durch Arbeiten in virtuellen Netzwerken oder durch Projektarbeit, kollektives Wissen selbständig zu erschließen. So bauen sie – quasi bei sich selbst beginnend – eine lernende Organisation auf.

Diese Systematik orientiert sich an dem bekannten EFQM-Prinzip, dem Modell für Business Excellence (EFQM European Foundation for Quality Management). Schlüsselprozesse sind hierbei unter anderem Führung – Mitarbeiterorientierung –, mitarbeiterbezogene Ergebnisse und kundenbezogene Ergebnisse.

Wissensmanagement ist eine Führungsaufgabe und benötigt Top-Management-Support. Nur so entsteht eine „Wissenskultur“ im Unternehmen.

Deshalb haben wir in unseren „Eckpunkten der Verhaltenskultur“ Empfehlungen für das wissensorientierte Verhalten ausgesprochen. „People Business“ heißt, Ideen zu teilen, voneinander zu lernen und offen zu kommunizieren. Denn was am Stammtisch oder in der U-Bahn kein Problem ist – Kommunikation und Gedankenaustausch – stößt im Büro oftmals an eifersüchtig gehütete Grenzen. Die Mitarbeiter brauchen das Bewusstsein, dass es für alle von Vorteil ist, Wissen zu teilen.

Unternehmen, die Wissensmanagement ganzheitlich betrachten, kommen nicht umhin, neue Lernkulturen zu implementieren, Lernen als lebenslangen sozialen und individuellen Prozess zu organisieren und Ausbildung als Teil des Wissensmanagements zu begreifen. Ich spreche damit den aus Unternehmenssicht schon oft kritisierten Lehr- und Lernduktus staatlicher Schul- und Bildungseinrichtungen an. Vor allem ist es die über viele Jahre bei den jungen Menschen antrainierte Unfähigkeit, Wissen zu teilen, die Unternehmen vor die Aufgabe stellt, eine Verhaltens- und Führungskultur zu entwickeln, die das freie Fließen von Wissen ermöglicht.

Meine Damen und Herren, aus diesem Grund setzen wir im Wissensmanagement schon direkt in der Ausbildung an. Wir haben überkommene Lernstrukturen aufgebrochen und bringen unseren Auszubildenden von Anfang an projekt- und teamorientiertes Denken und Handeln bei.

Wenn Sie sich vor Augen halten, dass die Deutsche Telekom aktuell rund 11.000 junge Menschen ausbildet, sehen Sie, welche Dimension dahinter steckt. In Modellversuchen und Pilotmaßnahmen partizipieren unsere Auszubildenden nicht nur, sondern wirken aktiv in konkreten Arbeitssituationen am Wissensmanagement mit. Wir fördern damit das Lernen in realen Geschäftsprozessen, weil es effizienter, für die Auszubildenden motivierender und für das Unternehmen gleichzeitig auch wertschöpfender ist.

Chart 18 Erfordernisse und Anforderungen
Der Schnelllebigkeit der TK-Branche gerecht werden

Die Schnelllebigkeit der Telekommunikationsmärkte lässt uns keine andere Wahl, als ständig neue Geschäftsfelder zu ermitteln, strategische Allianzen auch unter dem Aspekt der virtuellen Organisation zu prüfen, die qualifikatorischen Anforderungen der Zukunft zu identifizieren und

unsere Beschäftigten kontinuierlich und systematisch entlang dieser Anforderungen weiter zu qualifizieren. Qualifizierung als Teil des Wissensmanagements wird so zur Grundvoraussetzung. Denn nur wenn wir neue Techniken, Produkte und Dienstleistungen entwickeln und als erster am Markt anbieten können, werden wir erfolgreich sein. Dazu müssen unsere Mitarbeiter immer auf dem aktuellsten Stand der Technik sein – egal ob in der Produktentwicklung oder im Verkauf.

Meine Damen und Herren, ein Unternehmen muss nicht nur wissen, womit aktuell Gewinne gemacht werden können. Es muss vielmehr auch wissen, mit welchem Wissen man künftig Geschäfte machen kann, welches Wissen also künftig für die Geschäfte gebraucht wird. Zugegeben, die Beantwortung dieser Kardinalfrage ist schwierig. Deshalb müssen wir uns systematisch die Austauschbeziehungen zwischen unseren Konzerneinheiten auf der einen und den Kunden- und Lieferantenebenen auf der anderen Seite ansehen.

Hierzu nutzen wir verschiedene Systeme, die Informationen über Märkte, Kunden, Wettbewerber, Produkte, Systeme und Lösungen abbilden. So arbeitet der Unternehmensbereich Service und Vertrieb selbstverständlich orientiert am Customer Relationship Management (CRM), also dem umfassenden Management der Kundenbeziehungen. Wissen über Märkte und Wettbewerber, über Produkte, Systeme und Lösungen werden von unserer Marktforschung zur Verfügung gestellt.

Chart 19 Der Geschäftsorientierte Prozess
Verbindung von Konzern- und Personalstrategie

Die Erkenntnisse über Märkte und ihre Entwicklung sowie das Erfahrungswissen unserer Mitarbeiter münden dann bei uns in den sogenannten „Geschäftsorientierten Prozess“.

Ziel dieses Prozesses ist es – ausgehend von der Geschäftsstrategie der einzelnen Konzerneinheiten – ein Leit- und Frühwarnsystem für Entwicklungserfordernisse zu etablieren. Damit sind wir in der Lage, zeitgerecht die erforderlichen Fach- und Führungskräfte, ausgestattet mit dem richtigen Wissen, in den erfolgskritischen Positionen einzusetzen.

Mit anderen Worten: Das Wissen, mit welchen Geschäften man künftig Umsatz machen kann – als wesentlicher Bestandteil der Konzernstrategie – muss mit einer Personalentwicklungsstrategie verwoben werden, die die zum Ge-

schäftserfolg notwendigen Kompetenzen ermittelt und vermittelt. Personalentwicklung ist somit ein kritischer Erfolgsfaktor des Wissensmanagements.

Damit bin ich wieder beim wesentlichen Aspekt des Wissensmanagements: dem Menschen! Er ist es, der mit dem richtigen Wissen „ausgestattet“ werden muss.

Der Mitarbeiter fragt mit Recht: Was nützt mir persönlich das Wissensmanagement? Warum soll ich mein Wissen teilen? Wie kann ich meine Arbeit vereinfachen? Wie kann ich mit erhöhten Anforderungen zurechtkommen? Wie meine Handlungsspielräume erweitern? Und natürlich auch: In welchem Verhältnis steht Aufwand – also Weiterbildung, Qualifizierung, Training on the Job – zum persönlichen Ertrag – ausgedrückt in Euro und Cent oder auch als berufliche Exspektanz?

Wenn ein Unternehmen hierauf keine Antworten findet, können Sie einfach kein effektives Wissensmanagement etablieren. Sie müssen eine Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiternutzen herstellen. Nur so können alle von Wissensmanagement profitieren und sind motiviert, es zu praktizieren.

Deshalb haben wir bei der Deutschen Telekom quasi spiegelbildlich zum „Geschäftsorientierten Prozess“ in Anlehnung an EFQM einen „Mitarbeiterorientierten Prozess“ eingeführt. Dieser holt die Beschäftigten bei ihren aktuellen Leistungen und Potenzialen ab und zeigt systematisch Wege zur beruflichen Entwicklung und zur Förderung der Eigeninitiative auf. Über einen jährlich stattfindenden Prozess führen wir Mitarbeiterjahresgespräche, diskutieren die Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten in einer Personalarunde, leiten daraus konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen ab und geben den Mitarbeitern Feedback.

So entsteht Orientierung. Die Mitarbeiter wissen dann, was sie tun müssen, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden, und – was ganz wichtig ist – sie wissen dann auch, warum. Unsere Mitarbeiter sind somit in der Lage, ihre „employability“ systematisch auszubauen. Wir benötigen Generalisten und Spezialisten. Wir brauchen Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich in der konkreten Situation die gerade benötigten Informationen anzueignen, Wissen zur Verfügung zu stellen und veraltetes Wissen abzulegen. Denn das Wissen gerade in Hochtechnologie-Branchen überholt sich so schnell, dass wir sonst nur unnötigen Ballast mit uns herumtragen würden.

Der Mitarbeiterorientierte Prozess kann aber nur funktionieren, wenn die unternehmenskulturellen Voraussetzun-

gen stimmen, wenn das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von Fairness und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Sprich: die Bereitschaft zur Teilung des Wissens, die Akzeptanz der Leistung anderer, die Lernfähigkeit und die Teamorientierung zur gelebten Verhaltenskultur werden.

Erst damit sind die Voraussetzungen für die Umsetzung des Wissensmanagements geschaffen – und damit kommen wir zum ganz praktischen Teil der Sache. Die Deutsche Telekom hat in den vergangenen Jahren innerhalb der bereits beschriebenen Rahmenarchitektur eine Reihe von Methoden und Instrumenten für das Wissensmanagement entwickelt, von denen ich Ihnen die wichtigsten kurz vorstellen möchte.

Chart 23 Knowledge Management Portal
Das Fachportal für Wissensmanager

Die Bedeutung, die Wissensmanagement für uns hat, können Sie schon daran ablesen, dass wir in unserem Intranet ein eigenes Knowledge-Management-Portal eingerichtet haben. Als Fachportal bietet es allen an Wissensmanagement Interessierten die Möglichkeit, sich über das Thema zu informieren, Fragen an Experten zu stellen und durch Teilnahme in Diskussionsforen ihr Wissen weiter auszubauen.

Chart 24 Cockpit für Führungskräfte
Basisinformationen über den Konzern

„Cockpit für Führungskräfte“ ist eine Intranet-Anwendung, mit der wir unseren Führungskräften und Mitarbeitern grundlegende Informationen über unseren Konzern zur Verfügung stellen, um ihre Fähigkeiten zur Geschäfts- und Personalführung zu verbessern. Dieses seit 1999 im Einsatz befindliche Instrument wird monatlich von mehreren tausend Mitarbeitern genutzt. „Cockpit“ trägt den sich ständig ändernden Wissensanforderungen und individuellen Wissensbedarfen Rechnung und wird deshalb regelmäßig aktualisiert und funktional weiterentwickelt.

Chart 25 e-Learning
Eingangsportale zur Qualifizierung im Web

Bereits vor geraumer Zeit haben wir in der Aus- und Weiterbildung E-Learning eingeführt und seitdem unsere Angebote konsequent ausgebaut. Die Lernplattform GLOBAL TEACH ist unser Eingangsportale zu allen webbasierten Qualifizierungsmaßnahmen. Hier finden sich über 320 computer- und webbasierte Trainingsangebote. Daneben stehen allen registrierten Nutzern individuelle Lehrpläne für ihre Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung, die mit neuesten Lehrmethoden vermittelt werden. Denn E-

Learning nutzt längst Multimedia-Anwendungen, deren Stärke in der abwechslungsreichen Mischung der Medien und Methoden liegt. So werden die Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahmen zu einem „virtuellen Klassenraum“ zusammengeschaltet und verfolgen die Ausführungen des Trainers, die zusätzlich von übertragenen Charts, Grafiken und Animationen unterstützt werden.

Chart 26 Meeting Point
Das globale Intranet der Telekom

In einem international tätigen Unternehmen wie der Deutschen Telekom ist es erfolgskritisch, das Wissen aller Mitarbeiter dem Konzern weltweit zugänglich zu machen. Wir haben dazu im vergangenen Jahr in unserem Intranet den globalen „Meeting Point“ gestartet, mit dem wir die Vernetzung aller internationalen Einheiten der Telekom erreichen wollen. Neben den technologischen Problemen, die die Integration einer Vielzahl nationaler Lösungen mit sich bringt, sind es vor allem kulturelle Fragestellungen, die es zu lösen gilt. Eine enge Zusammenarbeit des zentralen Wissensmanagements mit den jeweiligen nationalen Partnern hilft, diese Probleme zu meistern.

Chart 27 Initiative Ideenmanagement
Mitarbeiter können ihre Ideen vergolden

Auch das traditionelle Werkzeug des „Betrieblichen Vorschlagswesens“ aus Industriebetrieben kann als nützliches Instrument für Wissensmanagement betrachtet werden. In Dienstleistungsbetrieben wie der Telekom können damit erhebliche Prozessverbesserungen erreicht werden. So haben unsere Mitarbeiter im Jahr 2002 8.703 Ideen eingereicht, dank derer wir 385 Millionen Euro einsparen konnten. Hier wird richtig deutlich, dass Wissen für unser Unternehmen Gold wert ist.

Und auch die Mitarbeiter können sich ihre Ideen vergolden lassen, denn wir haben 2002 mehr als 3,5 Millionen Euro an Mitarbeiter-Prämien ausgeschüttet.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Wissensmanagement ist für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte zu einem integrierten Bestandteil des Tagesgeschäfts geworden. Der (Mehr-)Wert für das Unternehmen besteht in mehr Effizienz, kompetenteren und schnelleren Entscheidungen, höherer Innovationsgeschwindigkeit – und der Goldmedaille im Wettlauf um den ersten Platz auf dem Markt in der Wissensgesellschaft. In diesem Sinne: Let's go for gold!

Chart 28 Dank und Ende