

Wissen richtig managen: Bausteine für die Technologie- und Marktführerschaft

Erfolg durch Best Practice I, 17.09.2002, Linz
Industriellenvereinigung Oberösterreich

voestalpine - Division **Stahl**

Dr. Angelika Mittelmann



EINEN SCHRITT VORAUSS.

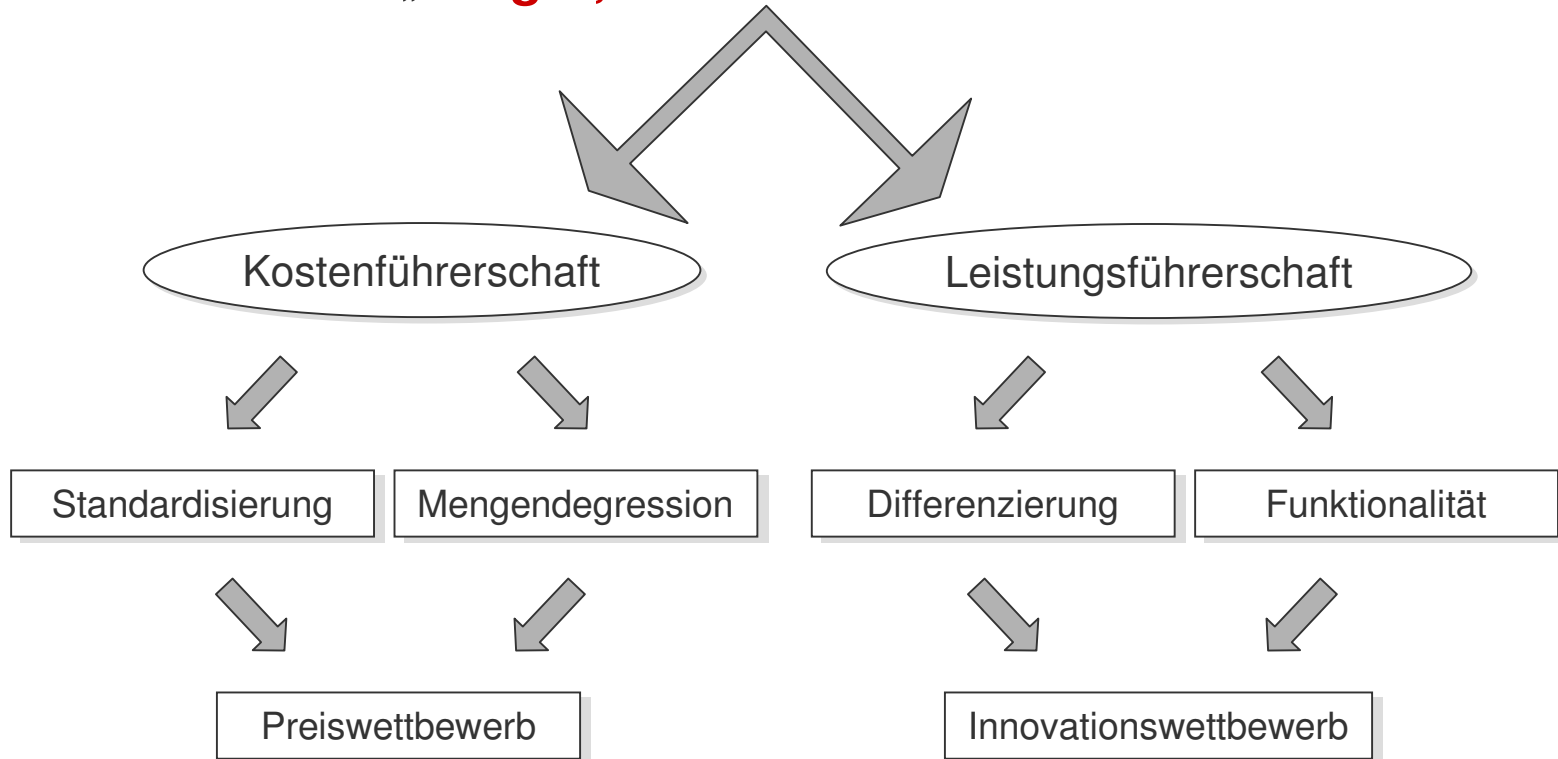
voestalpine
STAHL GMBH

Inhaltsübersicht

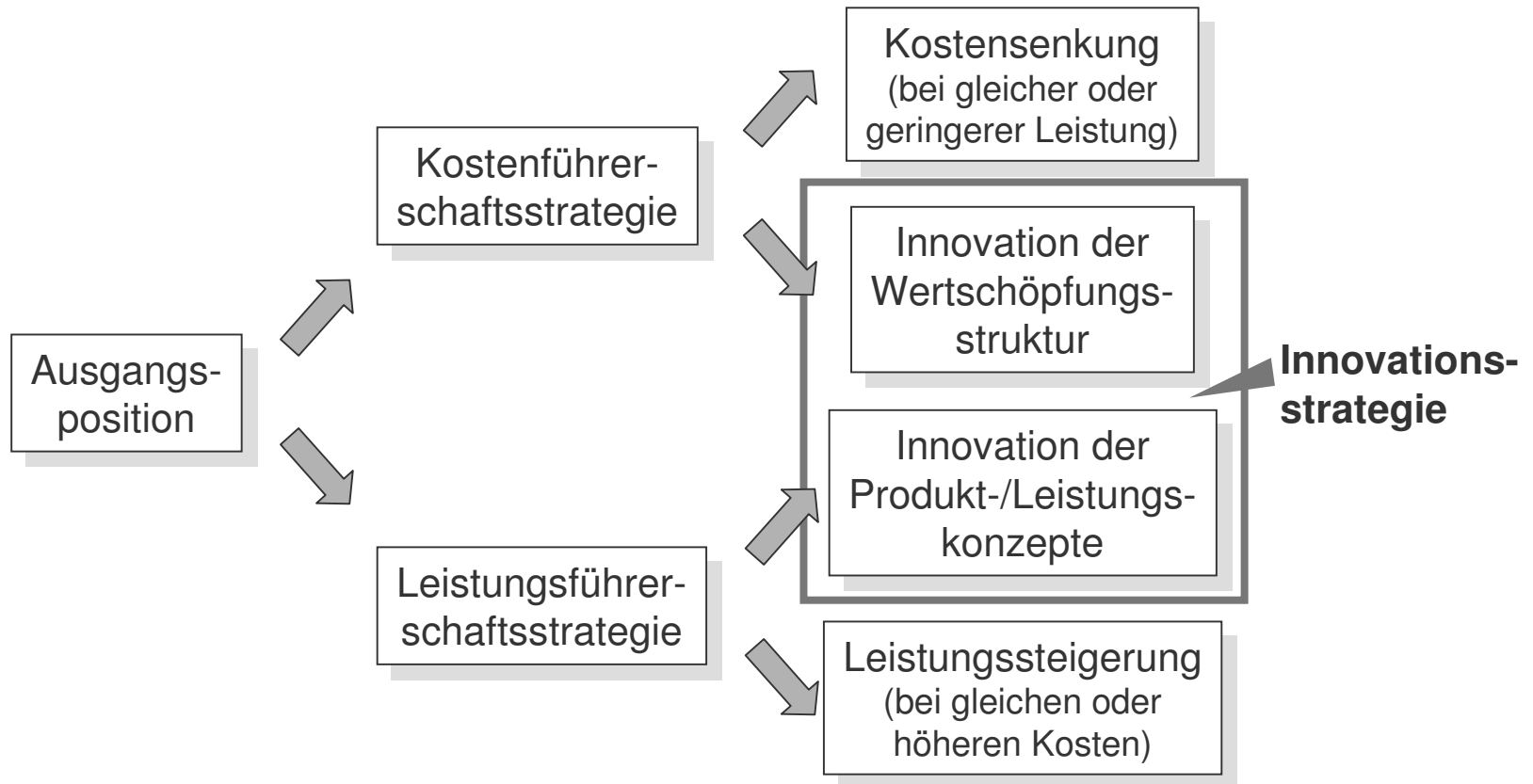
- | Wettbewerbs-/Innovationsstrategien
- | Herausforderungen
- | Ganzheitliches Wissensmanagement
- | Ziele/Projektgeschichte
- | Bausteine/Handlungsfelder
- | Erfolgsfaktoren/Lessons Learned


Wettbewerbsstrategien

„billiger, anders oder besser“



Innovationsstrategie



 = „Doppelter Rittberger“: Signifikante Verbesserung des Kosten/Leistungsverhältnisses

Quelle: Sommerlatte 2001

Herausforderungen



Wissen richtig managen

Samstag, 31. August 2002

KARRIERE Nachrichten

STUDIE: Mitarbeiter werden zu schnell entlassen

Kopflöse Personalpolitik in vielen Unternehmen

MÜNCHEN. Viele Unternehmen betreiben nach Einschätzung von Experten in Wirtschaftskrisen eine kopflöse Personalpolitik. „Zur kurzfristigen Kostenreduzierung werden häufig Mitarbeiter entlassen, deren Hilfe das Unternehmen braucht“, sagt der Geschäftsführer des Personalberatungsunternehmens Gemini Executive Search, Claus Gowort.

Für etwa ein Drittel der Entlassenen müssten laut einer Studie innerhalb von 18 Monaten wieder neue Mitarbeiter eingearbeitet werden. „Viele Insolvenzen und Firmenkrisen entstehen erst durch Mitarbeiterabbau.“ Seiner Einschätzung nach könnte die Arbeitslosenzahl bei einer vorrausschauenden Personalpolitik rund eine Million niedriger sein.

Der Begriff „Shareholder value“ werde von vielen Managern auf Kostenreduzierung und damit Personalabbau reduziert, so Gowort. Die Mitarbeiter stellen aber einen enormen Wert für ein

Unternehmen dar. „Sie können ein wunderbares Produkt haben. Wenn Sie keine guten Mitarbeiter haben, dann wird es keinen Kaufen“, erklärte er. Das Know-how und das Engagement der Mitarbeiter seien sehr wichtig für die Substanz eines Unternehmens.

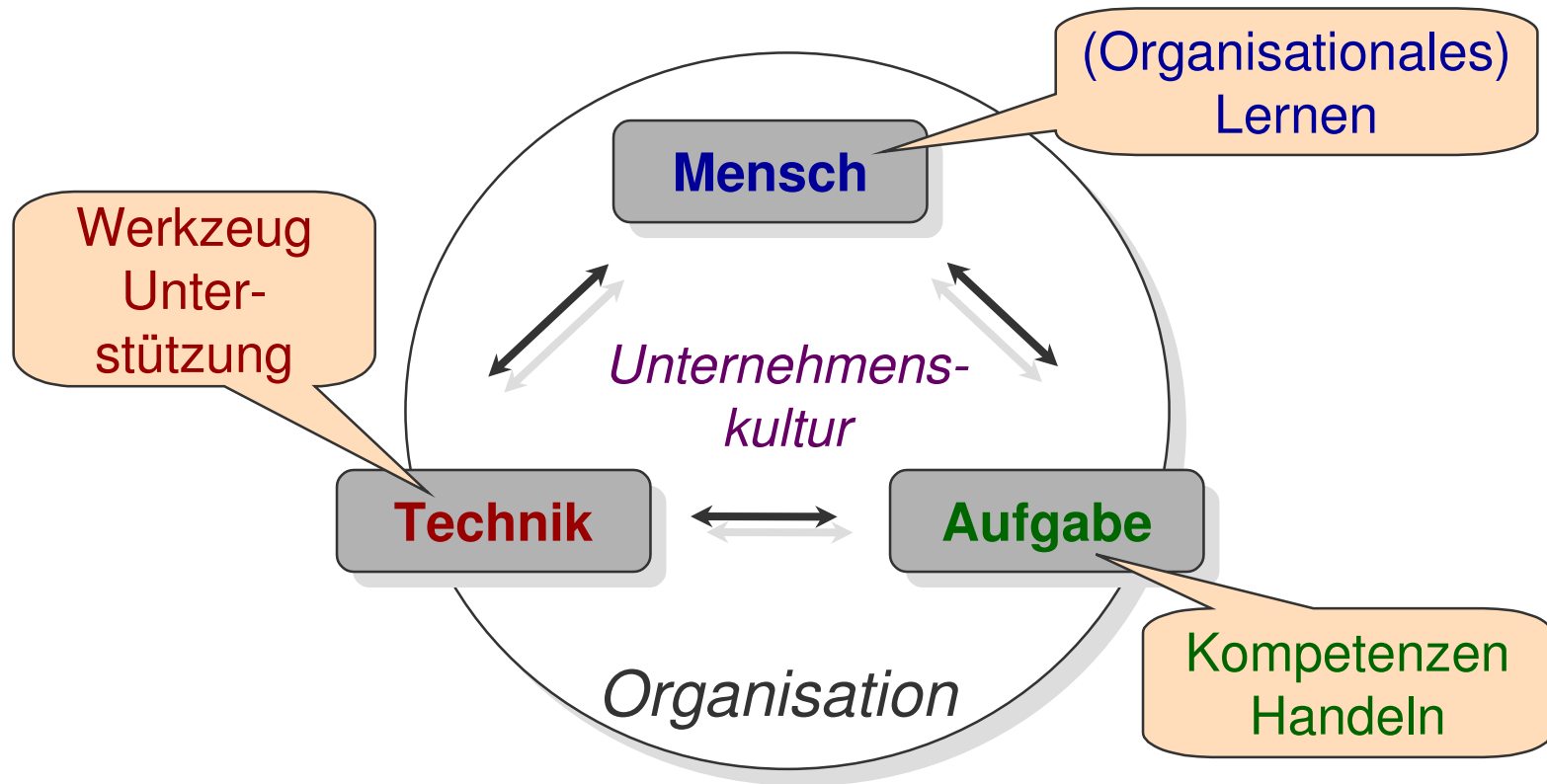
Die kurzfristige Gewinnorientierung der Manager auf Quartalsbasis verhindert nach Ansicht Goworts auch, dass die Unternehmen rechtzeitig in neue Produkte und Märkte investieren. „Alle Fehler werden neu begangen.“ Der Abbau von defizitären Bereichen und eine Neuausrichtung der Geschäfte würden in Hochzeiten verzögert. In Krisenzeiten, wenn Zeit, Geld und Managementkapazitäten für die Entwicklung neuer Produkte fehlen, müsse dann Personal abgebaut werden. Die Zunahme der Insolvenzen sei zu 30 Prozent auf eine zu kurzfristige Planung zurückzuführen.



Viele Insolvenzen entstehen erst durch Mitarbeiterabbau. (APN)

Ganzheitliches Wissensmanagement

Wissen richtig managen

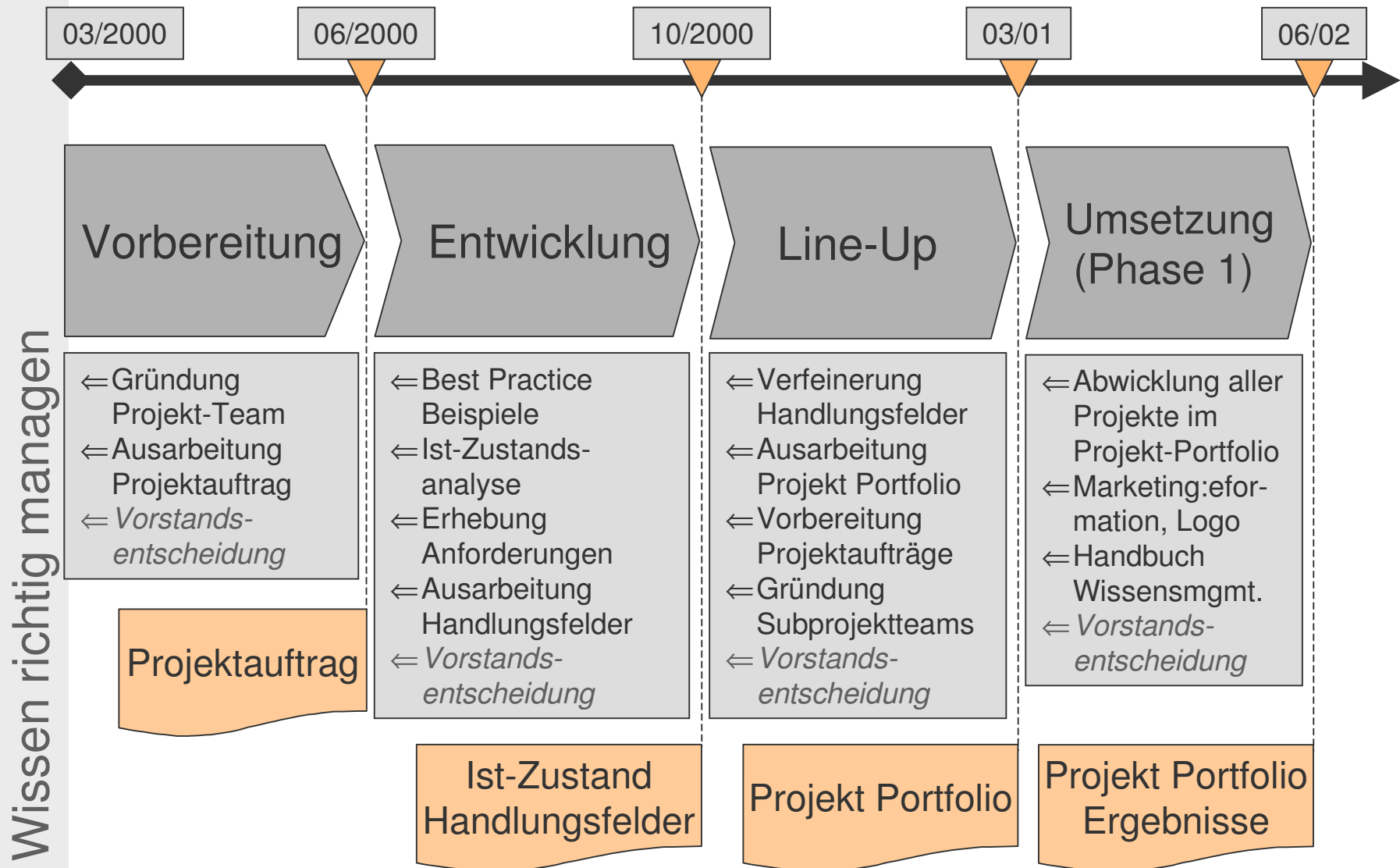


Ziele

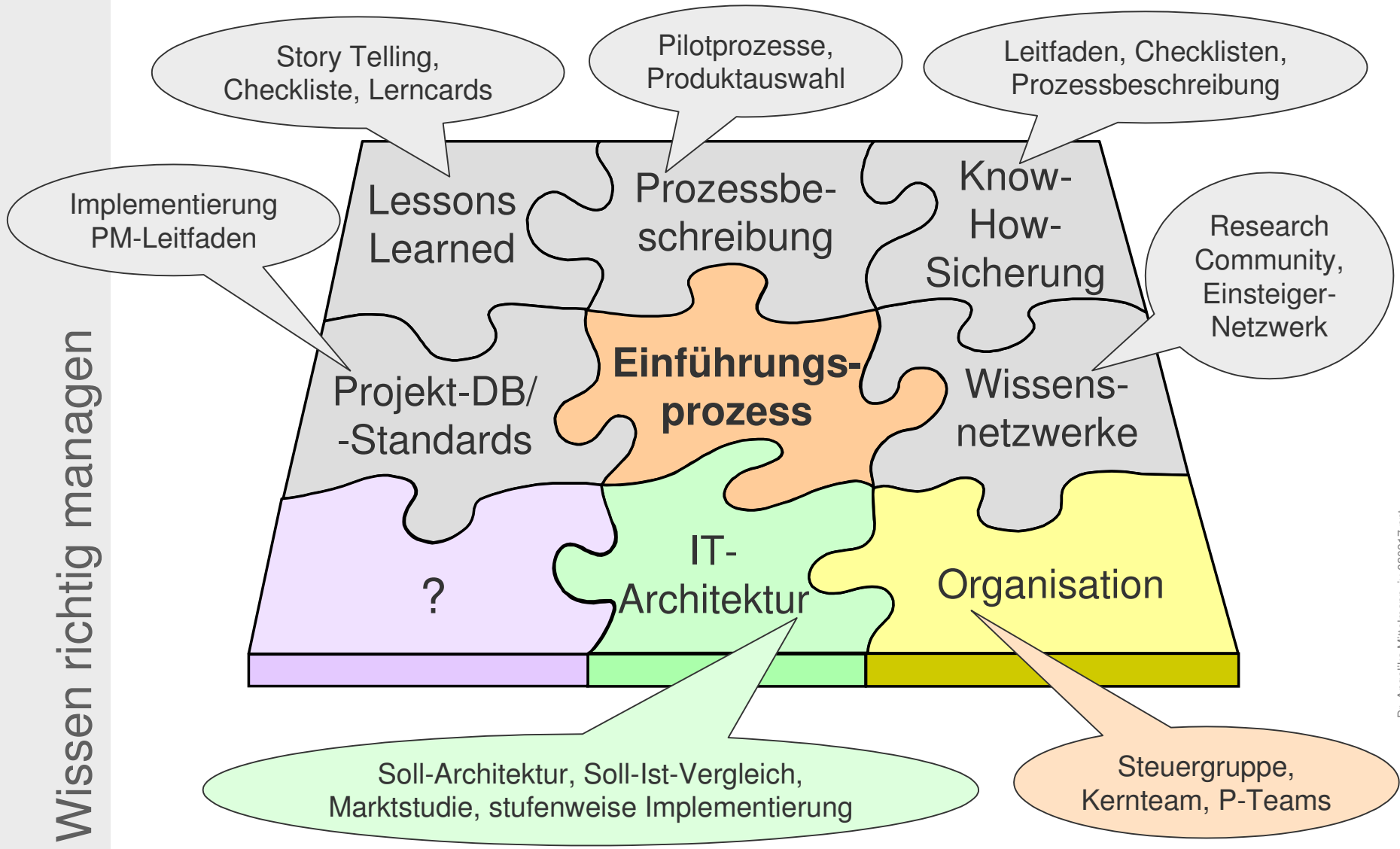
- | Verbesserung des Zugriffs auf Wissen und Erfahrungen
- | Förderung der Weitergabe von Wissen



Projektgeschichte



Bausteine/Handlungsfelder



Wissen richtig managen

Dr. Angelika Mittelmann, iv-020917.ppt

Erfolgsfaktoren

- | Commitment der Führung/Vorstandsauftrag
- | Zusammensetzung des Projekt-Teams
- | Vorgehensmodell
- | Externe Unterstützung
- | Umfeld
- | Unternehmenskultur



Lessons Learned

- 1 Quick Hit erleichtert die Argumentation
- 1 Führungswechsel erfordert neuerliche Bewusstseinsbildung
- 1 Einführung kostet Zeit und Geld
- 1 Wissensmanagement einzuführen bedeutet einen Veränderungsprozess zu managen
- 1 „Missionierung“ ist notwendig



...

"Worin bestehen die wirklichen **Wettbewerbsvorteile**?
Und wie kann ich verhindern, dass mein Konkurrent
sie über Nacht imitiert? Solche Vorteile liegen meiner
Ansicht nach vor allem in der **Kompetenz** der Akteure,
also **der Menschen**, und in der Art und Weise, wie es
ihnen in der Organisation gelingt, ihre **Ideen zum
alltäglichen Handeln werden zu lassen.**"

Armin Anwander, Geschäftsführer der ILTIS GmbH

Referenzen

- | Littmann, P.; Jansen, St. A.: Oszillodox. Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart 2000.
- | Mittelmann, A. et al.: Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz: Methoden des Organisationalen Lernens anwenden. Band 1 der Schriftenreihe "Wissens- und Prozessmanagement" hsg. v. Gappmaier, M. und Heinrich, L. J., 2. Auflage, Trauner Universitätsverlag, Linz 2000.
- | Mittelmann, A.: Innovations- und Wissensmanagement in der VOEST-ALPINE Stahl Linz GmbH. In: Symposium Proceedings: Erfolgreich in die Wissensgesellschaft, Profactor, Steyr 2000, S. 64-81.
- | Mittelmann, A. et al.: Holistic Knowledge Management. In: Hofer, Chr.; Chroust, G. (Eds.): IDIMT-2001 9th Interdisciplinary Information Management Talks Proceedings. Schriftenreihe Informatik, Band 6, Universitätsverlag Rudolf Trauner, ISBN 3-85487-272-0, Linz 2001, S. 81-90.
- | Nohr, H.: Einführung in das Wissensmanagement. <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/km.pdf>, Stand: September, 2002.
- | Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. ISBN 3593361787, Campus, Frankfurt/New York 2000.
- | Sommerlatte, T.: Strategie, Innovation, Kosteneffizienz. ISBN 3-933814-68-5, Symposium Publishing, Düsseldorf 2001.