Informations- und Wissensmanagement im Kontext strategischer Ziele

Dr. Ehrfried Büttner, Siemens AG, CT IRC

Einleitung

Für ein Großunternehmen mit der Bandbreite von Geschäften wie die Siemens AG, lässt sich das Thema mit seiner daraus resultierenden Vielschichtigkeit nur dann darstellen, wenn man sich zunächst die Unterschiede dieser Geschäfte vor Augen führt.
Der erste Teil ist deshalb der Beschreibung dieser Geschäfte gewidmet, wobei der Schwerpunkt auf dem differenzierten Informationsbedarf dieser Geschäfte und dem "unterschiedlichen Wissen" innerhalb dieser Geschäfte liegt.
Der zweite Teil behandelt die strategischen Ziele unseres Unternehmens. Daraus lassen sich die Handlungsfelder und Beiträge ableiten, die von einem Informations- und Wissensmanagement erwartet werden.
Der letzte Teil beschreibt dann den Stand der Umsetzung des Informations- und Wissensmanagements in unserem Haus.

Die Bereiche der Siemens AG

Die Geschäfte der Siemens AG gliedern sich in die Tätigkeitsfelder

- Information und Communications
  mit den drei geschäftsführenden Bereichen ICN (Infrastruktur und Endgeräte für drahtgebundene Kommunikationsnetze), ICM (Infrastruktur und Endgeräte für Mobilfunknetze) und SBS (IT-Dienstleistungen von der Beratung bis zum Outsourcing kompletter IT-Bereiche)
- Automation and Control
  mit den vier geschäftsführenden Bereichen A&D (Antriebe und Steuerungen für Industrieanlagen), I&S (Branchenspezifische Lösungen für Industrieanlagen: Montanindustrie, Petrochemische Industrie, Zellstoffverarbeitung etc.), SD (Lager und Logistiksysteme für die Automobilindustrie, Postautomatisierung, Flughäfen etc.) und SBT (Gebäudeautomatisierung: Beleuchtungs- und Heizungssteuerungssysteme, Brandmeldesysteme etc.)
- Power
  mit den zwei geschäftsführenden Bereichen PG (Energieerzeugung: Kraftwerke, Brennstoffzellen) und PTD (Energieverteilung: Transformatoren, Hochspannungsschaltanlagen etc.)
- Tranportation
  mit den zwei geschäftsführenden Bereichen TS (Eisenbahnsysteme, Nahverkehrssysteme) und SV (Automobilelektronik)
- Medical
  repräsentiert durch den geschäftsführenden Bereich Med (Bildgebende Diagnostik, Systeme für die Intensivmedizin, Krankenhausinformationssysteme)
- Lighting
  repräsentiert durch Osram (Beleuchtungstechnik)

Es sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt, dass einige dieser aufgelisteten Bereiche (z.B. Osram) in eigener Rechtsform, allerdings mit 100% Kapitalanteil bei der Siemens AG

geführt werden. Dies hat zunächst kaum Auswirkungen auf das Thema. Wesentlich ist allerdings der Aspekt, dass alle diese Bereiche ihre Geschäfte eigenverantwortlich weltweit betreiben und damit in der Summe in 190 Ländern mit jeweils recht eigenständigen Fertigungs- und Vertriebsgesellschaften vertreten sind. Lizenz- und urheberrechtlich relevant ist dabei eine Vielzahl von Beteiligungsfirmen, bei denen aus verschiedenen Gründen nur Minderheitsbeteiligungen gehalten werden. Damit muss bereits ein bereichsspezifisches Informations- und Wissensmanagement sowohl dieser globalen Aufstellung als auch lizenz- und urheberrechtlichen Aspekten Rechnung tragen.
Betrachtet man die Bandbreite der Produkte und Lösungen dieser Bereiche, dann reicht sie von äußerst langlebigen (>10 Jahre) Investitionsgütern (Kraftwerke, Eisenbahnsysteme) über Investitionsgüter mit einer Lebensdauer zwischen 5 und 10 Jahren für eine Vielzahl von Branchen und Industriesparten bis hin zu kurzlebigen Konsumerprodukten, wie Mobiltelefonen. Setzt man produktbezogenes Wissen in Beziehung zur Produktlebensdauer, dann wird deutlich, dass dieses Wissen zum Beispiel im Turbinenbau für Kraftwerke in ganz anderen Zeiträumen entsteht und genutzt wird als im derzeit äußerst dynamischen und schnelllebigen Mobilfunkbereich.
Ähnliches gilt für den Informationsbedarf. Nimmt man als Beispiel das Thema “Mitbewerberbeobachtung”, dann lässt sich dies für Hersteller von Elektrolokomotiven auf eine kleine Anzahl, gut bekannter Firmen eingrenzen; wählt man als Gegenbeispiel Hersteller von “Routern und Switches für IP-Netzwerke”, dann vervielfacht sich die Anzahl der Firmen; zusätzliche Herausforderungen stellen in diesem Beispiel die schwer einzuschätzenden “Start up’s” und die hohe Dynamik der M&A-Aktivitäten in diesem Markt dar.
Informations- und Wissensmanagement in unserem Unternehmen hat die volle Bandbreite der unterschiedlichen Anforderungen zwischen diesen Eckpunkten zu bewältigen. Diese Vielfalt technischer Lösungen und unterschiedlicher Geschäftsprozesse bietet Chancen: Lösungen aus einem Tätigkeitsfeld “übertragen” in ein ganz anderes Tätigkeitsfeld können zu völlig neuartigen Lösungsansätzen führen – eine Herausforderung für ein Wissensmanagement in einem Unternehmen wie der Siemens AG.

Strategische Unternehmensziele

Das Unternehmen hat seit seiner Gründung im Jahre 1847 kontinuierlich “Grundregeln” definiert die allgemein akzeptiert und langfristig verfolgt wurden und weiter verfolgt werden. Alle diese Regeln waren Handlungsanweisungen, die auf Basis strategischer Zielsetzungen formuliert wurden.
Ein Beispiel dafür ist der Umgang mit konzerneigenen Patenten, die immer als Form eines Wissens im Unternehmen verstanden wurden: Mit der Ausweitung der Aktiengesellschaft zu Beginn des letzten Jahrhunderts entstand Handlungsbedarf; 1931 wurde durch ein von C.F.v.Siemens unterschriebenes Vorstandsschreiben geregelt, dass Patente innerhalb des Konzerns uneingeschränkt nutzbar sind. Diese Regelung galt bis 2001, dann wurde sie im Prinzip wieder bestätigt und um notwendig gewordene Regeln für Firmenausgründungen und Deinvstitionen ergänzt. Hintergrund dieser Strategie, ist die bereits von W.v.Siemens formulierte Überzeugung, dass der Erfolg darauf beruht “....dass die Gegenstände unserer Fabrikate zum großen Teil auf eigenen Erfindungen beruhen....”.
Im Zuge der Neuordnung des Konzerns wurden 1969 diese Maximen zusammen mit Regelungen zur konzerninternen Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit als “Grundordnung des Hauses Siemens” zusammengefasst. Diese Grundordnung wurde 1997 durch ein konzernweit verbindliches Unternehmensleitbild mit sieben Grundsätzen ersetzt:

- Der Kunde bestimmt unser Handeln
- Unsere Innovationen gestalten die Zukunft
- Erfolgreich wirtschaften heißt: Wir gewinnen durch Gewinn
- Spitzenleistungen erreichen wir durch exzellente Führung

- Durch Lernen werden wir immer besser
- Unsere Zusammenarbeit kennt keine Grenzen
- Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung

Setzt man diese Leitsätze in Bezug zu den in der Hauptversammlung am 17. Jan. 2002 angesprochenen Punkten:

- robustes Geschäftsportfolio
- globale Aufstellung
- Förderung von Innovationen
- Kombination von kurzfristigem Erfolg und von Nachhaltigkeit (dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg, umweltbewusstes Verhalten, gesellschaftliche Verantwortung),

dann sind die Unternehmensziele deutlich sichtbar.

Für das Informations- und Wissensmanagement ergeben sich daraus zwei grundsätzliche Forderungen:

1. Es hat sich an seinen Beiträgen zum wirtschaftlichen Erfolg der geschäftsführenden Bereiche zu messen
2. Es hat global in allen Strukturen des Unternehmens zu agieren

Als Schwerpunkte des operativen Handelns ergeben sich

- die Unterstützung all der Geschäftsprozesse, die für das jeweilige Geschäft am kritischten sind; damit sind erfolgreiche Geschäfte abzusichern und zusätzliche wirtschaftliche Erfolge zu generieren
- die Unterstützung des “Lernens innerhalb des Unternehmens” (z.B. Best practice sharing, Austausch von Informationen aller Art) und des “Lernens außerhalb des Unternehmens” (z.B. Benchmarking)
- Beiträge zur Steigerung der Innovationskraft (z.B. Communities of Practice als Think Tank, einfacher zielgerichteter Zugang zu technischen Informationen).

Umsetzung des Informations- und Wissensmanagements im Unternehmen

Das “klassische Informationsmanagement” und das “Wissensmanagement” haben sich nicht nur zeitlich sondern auch strukturell völlig unterschiedlich entwickelt.

“Informationsmanagement”
Mit der Gründung einer konzernzentralen “Abteilung Technisches Bildungswesen” im Jahr 1960 begann die Entwicklung eines zentralen “Informationsmanagements”. In ununterbrochener Kontinuität entwickelte sich aus den damaligen “Zentralen Bibliotheken” mit der “Zentralen Dokumentation und Information” das heutige Corporate Information Research Center mit seinen Teilbereichen

- Business Information Services (BIS)
- Technology Information Services (TIS)
- Information Technology Services (ITS)
- Library Services (LIS)

In den Bereichen werden nach wie vor “Informationsaufgaben” wahrgenommen, die sich heute, bei allen bereichsspezifischen Unterschieden und geschäftsspezifisch unterschiedlichen Schwerpunkten folgendermaßen charakterisieren lassen:

- Beschaffung und Pflege von Markt- und Mitbewerberinformationen, als auch von entsprechenden Grundsatz-Studien und Analysen sind in aller Regel in den Geschäftsgebieten zentral organisierte Aufgaben
- Beschaffung und Pflege von Firmen- und Brancheninformationen werden ebenfalls in den Geschäftsgebieten aufgabenspezifisch durch Vertriebe, Marketing und andere (z.B. Einkauf) wahrgenommen

- Für technische Informationen mit Ausnahme von Normen/Technischen Vorschriften sind nur punktuell Funktionen in den Bereichen etabliert (z.B. Dokumentationen zu Produktproblemen im Feld und deren Behebung)

Aus dieser Situation heraus hat sich eine häufig langjährige Zusammenarbeit zwischen dem IRC und den Bereichen entwickelt:

- Marketing- Einkaufs- und Vertriebsabteilungen lassen sich Teile der benötigten Informationen über CT IRC BIS beschaffen und aufbereiten; von CT IRC BIS erstellte Zusammenfassungen und Analysen zu Grundsatzthemen oder Firmen werden zum Best Practice Sharing oder zum Benchmarking benutzt
- R&D-Bereiche lassen komplexe Fragestellungen von CT IRC TIS bearbeiten; Zusammenfassende Darstellungen neuer Technologien oder technischer Trends werden als Grundlageninformationen bei der Entwicklung neuer Produkte genutzt
- Die zentralen Fachbibliotheken sind fester “Infrastrukturbestandteil”, Zeitschriftenabonnements werden weitgehend über CT IRC LIS beschafft.

CT IRC und die Patentabteilung nutzen konsequent seit Jahren das Intranet zur Bereitstellung des globalen Zugriffs aller Mitarbeiter auf Technische Datenbanken, Wirtschafts- und Patentinformationen; etwa 60% aller Ausleihvorgänge der Fachbibliotheken erfolgen online via Intranet.

Das IRC ist als Profit Center (Vollkosten) mit der Zielsetzung organisiert, seine Kosten ohne Überschüsse zu erwirtschaften. Damit ist sichergestellt dass

- wegen der Kostenpflichtigkeit der angebotenen Leistungen und Produkte, die Kunden des IRC diese Leistungen/Produkte an ihrem Nutzen für ihr Geschäft messen
- das IRC sich ausschließlich am Kundennutzen seiner Leistungen und Produkte ausrichten muss, um das Ziel der Vollkostendeckung erreichen zu können
- eine Mehrfachverwendung von Informationen stattfindet (“keine Überschüsse”), was zu teilweise erheblichen Preisvorteilen für die Auftraggeber des IRC führt.

“Wissensmanagement”

Vor etwa vier Jahren begann Knowledge Management (KM) ein im Unternehmen wahrnehmbares Thema zu werden: Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen begannen sich in selbstorganisierten Arbeitskreisen damit auseinanderzusetzen. Innerhalb eines Zeitraumes von weniger als zwei Jahren wurde Knowledge Management sowohl zentral als Funktion im Organisationsbereich des Konzern-CIO, als auch in den Bereichen organisatorisch verankert. Dies zeigt den hohen Stellenwert, der dem KM in unserem Unternehmen zugemessen wird.

Der derzeitige Stand der Umsetzung lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die zentrale CKM-Funktion hat sich als Plattform und “Drehscheibe” für die momentan 54 laufenden Projekte und Communities of Practice (CoP) etabliert
- Erste Projekte weisen messbare wirtschaftliche Erfolge aus
- Eine konzernweite technische Infrastruktur (ShareNet/Livelink) befindet sich im Aufbau

Fasst man diese Situationsbeschreibungen zusammen, dann waren in der zu Ende gehenden Anlaufphase des KM zunächst, abgesehen von informellen und mehr oder weniger zufälligen personellen Verflechtungen, sowohl das IRC als auch das etablierte Informationsmanagement in den Bereichen nicht direkt in diese Entwicklung eingebunden. Derzeit werden die ersten Projekte realisiert, bei denen vorhandene Informationsinfrastrukturen in KM-Projekten integriert werden – “klassisches Informationsmanagement” und neu etabliertes Wissensmanagement beginnen zusammenzuwachsen.

Zusammenfassung

Information und Wissen hatten und haben in der über 150-jährigen Firmengeschichte einen hohen Stellenwert und sind deshalb mit den Unternehmenszielen verzahnt. Eine besondere Herausforderung stellt die Breite unseres Produktportfolios dar: Einerseits stellt dies sehr differenzierte Anforderungen an das Informations- und Wissensmanagement, andererseits ist ein diese inhaltliche Breite umfassendes Informations- und Wissensmanagement einer der Eckpfeiler der Innovationsstärke unseres Hauses.