

vr-wissen – Wissensmanagement im genossenschaftlichen Finanzverbund

Peter Ohlhausen, Tim Schloen, Hartmut Ehrich
Fraunhofer IAO, Stuttgart

Zusammenfassung

Für den genossenschaftlichen Finanzverbund wurde eine Wissensmanagementplattform entwickelt, die es den einzelnen Mitarbeitern ermöglicht, unabhängig von den eigenen Unternehmensgrenzen implizites Wissen auszutauschen, explizites Wissen zu nutzen und auch gemeinsam neues Wissen zu generieren. Durch die komplexe Struktur des Finanzverbundes mussten geeignete Instrumentarien entwickelt werden, die eine hohe Benutzerfreundlichkeit ohne komplexe Systeme ermöglicht.

1 Einleitung

Sei einigen Jahren prägt Wissensmanagement die betriebswirtschaftliche Diskussion. Allerdings war es schon immer notwendig, ausreichende Informationen über Kunde, Produkt, Markt oder Wettbewerb zu haben. Neu ist, dass Wissensmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor gerade für die Finanzdienstleister geworden ist. Das Wissen um die eigenen Produkte und Prozesse, die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse der Kunden ist die wichtigste Voraussetzung, um die weitreichenden Veränderungen zu meistern, denen die Banken derzeit ausgesetzt sind.

Die Ursachen dieses fundamentalen Wandels sind vielfacher Natur:

1. Komplexität: Durch die zunehmende Komplexität wird immer mehr Wissen selbst für einen einzigen Geschäftsvorfall benötigt, geschweige denn erst für weitreichende strategische Aufgaben. Die Qualität von Entscheidungen ist unmittelbar vom verfügbaren Wissen abhängig.
2. Schnelligkeit: Gleichzeitig beschleunigen sich die Prozesse und die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. „Die Schnellen fressen die Langsamen“ beschreibt die Situation treffend. Informationen werden quasi „auf Knopfdruck“ benötigt.
3. Informationsexplosion: Heute stehen uns mehr denn je Informationen zur Verfügung mit ständig wachsender Tendenz. Innerhalb der nächsten fünf Jahre wird sich die Informationsmenge, die wir zu verarbeiten haben, sogar verzehnfachen. Alleine die Tatsache, Informationen zur Verfügung zu haben, ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einem Zuwachs an Wissen – im Gegenteil. Die Zeit, in der es möglich war, alles für einen Arbeitsplatz relevante Wissen in einem Kopf zu vereinen, ist schon längst vorbei.

Der professionelle Erwerb, die Speicherung und der gezielte Transport von Wissen werden gemäß der stetig wachsenden Komplexität der Informationsflut sowie der Wissensbestände immer bedeutender. Ein so beschriebenes Wissensmanagement heißt in der Praxis oftmals nichts anderes, als das Know-how in den Köpfen der Mitarbeiter den anderen Kollegen sehr schnell zur Verfügung stellen zu können. Hierbei handelt es sich nicht nur um das explizite sondern auch um das implizite Wissen.

Aktuelle Studien belegen jedoch, dass nur ein begrenzter Teil des tatsächlich vorhandenen Wissens in Unternehmen genutzt wird. Die große Herausforderung lautet also, Wissen zeit- und nutzergerecht zur Verfügung zu stellen.

Die Informations- und Kommunikationsplattform „vr-wissen“ (vr steht hier für Anwendungen innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes) wurde mit folgendem Ansatz gestartet:

»Wissen, was wichtig wird - wissen, was wichtig ist, könnte die Devise lauten in der sich immer stärker ausbildenden Informations- und Wissensgesellschaft. Die Notwendigkeit, Wissen zu sammeln, aufzubereiten und für die unterschiedlichsten Zwecke zur Verfügung zu stellen, ist gerade auch in unserer dezentralen Welt des Finanz-Verbundes unbestritten.«

2 Ausgangssituation im genossenschaftlichen Finanzverbund

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist gekennzeichnet durch eine heterogene Struktur. Neben kleinen Banken mit wenigen Mitarbeitern sind auch Banken mit mehreren hundert Mitarbeitern im Verbund angesiedelt. Jede dieser Bank ist unabhängig und kann ihren Markt selbständig bearbeiten. Hinzu kommen noch eine Vielzahl von Verbundunternehmen, die auf regionaler oder Bundesebene agieren und die einzelnen Banken nach Bedarf unterstützen.



Abbildung 1: Genossenschaftlicher Finanzverbund

In der Gesamtheit müssen neben den 170.000 Mitarbeitern auch die über 1.600 Einzelunternehmen betrachtet werden und in ein gemeinschaftliches Wissensmanagement eingebunden werden. Hinzu kommen noch die besonderen sicherheitsrelevanten Fragestellungen, die eine einfache Übernahme bestehender Lösungen erschweren oder gar unmöglich machen, sowie eine sehr unterschiedliche technische Ausstattung der einzelnen Nutzern.

Das Projekt vr-wissen stellt inhaltlich ein klassisches Wissensmanagement-Projekt dar, ergänzt um die folgenden spezifischen Ausprägungen:

- Besonderheiten (Struktur, Kultur, Zusammenarbeit) des genossenschaftlichen Finanzverbundes (1600 selbständige Banken, regionale Verbundunternehmen und bundesweit tätige Unternehmen) gegenüber einem klassischen Unternehmen
- Einer der ersten bundesweiten, verbandsübergreifenden Informations- und Kommunikationsansätze im Finanzverbund

- Hohe Zahl der potenziellen Nutzer

Daraus resultiert eine überdurchschnittliche Unsicherheit in Bezug auf Userverhalten, Funktionsumfang und geeigneter IT-Technologie.

3 „vr-wissen“ – Wissensmanagement für die Banken

Nicht nur innerhalb einer Bank, sondern im gesamten Finanzverbund wird häufig das Rad mehrfach erfunden. Die organisierte Verteilung von Wissen erfolgt häufig über Rundschreiben der Verbände, Rechenzentralen, Verbundpartner oder Zentralbanken sowie über Schulungsveranstaltungen. Hier bleibt jedoch oft ein wesentlicher Teil auf der Strecke! Im genossenschaftlichen Finanzverbund besteht bei den Bankmitarbeitern ein riesiger Pool von individuellem Fachwissen in unstrukturierter Form, das selten zugänglich ist. Ein Austausch über gelöste (Alltags-) Probleme, konkrete Geschäftsvorfälle, erfolgreiche Projekte oder Musterlösungen findet, wenn überhaupt, nur verbal und sporadisch statt. Die Ergebnisse liegen selten in schnell und leicht zugänglicher Form vor.

Neben der FIDUCIA AG als regionales Rechenzentrum waren an der Entwicklung des vr-wissens der DG-Verlag als Wissensintermediär, die GenoTec GmbH als IT-Managementberatung sowie die Change-IT als Softwarehaus beteiligt. Unterstützt wurden diese Projektbeteiligten durch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

In Diskussion mit der FIDUCIA AG Karlsruhe/Stuttgart, dem Genossenschaftsverband Frankfurt und der GenoTec ist daher konsequenterweise die Idee entstanden, ein Wissensmanagement-System zu entwickeln, das in erster Linie von und für die Banken ganz im Sinne „Hilfe zur Selbsthilfe“ aufgebaut wurde.

Vision

- ☞ Hilfe zur Selbsthilfe
- ☞ »Schaffung eines Wir-Gefühls innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes«



Ziele

- ☞ Schnelle Wissensfindung
- ☞ Günstige Wissensverteilung
- ☞ Höhere Qualität und Qualifikation
- ☞ Geringeres Risiko (Ausfall, Marktpreis...)
- ☞ Innovation
- ☞ Ertragssteigerung



Abbildung 2: Ziele von vr-wissen

Um dem verbundweiten Charakter zu entsprechen und einen bestehenden „Wissensintermediär“ einzubinden, wurde der DG-Verlag als weiterer Partner einbezogen. Das renommierte Fraunhofer Institut IAO ergänzt das Projekt um wertvolle wissenschaftliche und praktische Erfahrungen.

Die konkreten Ziele von „vr-wissen“ sind im Wesentlichen:

- Transfer und Austausch von vorhandenem impliziten und explizitem Wissen,
- Erwerb von neuem Wissen,
- Aufbau von „Vertrauen(snetzwerken)“ und damit Verbesserung der Kommunikation,

- Kostenreduktion durch schnelle Wissensfindung und Wissenswiederverwertung,
- Entwicklung von Innovationen durch die systematische Zusammenführung von Experten verschiedener Fachrichtungen,
- Verbesserung der Qualität durch expertengesteuerte Moderation (Experte kann und soll im Sinne unseres Systems auch der Bankpraktiker sein, der nicht nur die Theorie beherrscht, sondern beispielsweise Controlling vorbildlich in seiner Bank umgesetzt hat).

Dabei gilt als ausdrückliche (technische) Voraussetzung: das System wird an jedem Arbeitsplatz via Internet-Browser schnell, leicht und kostengünstig zu nutzen sein. Bei der Systemauswahl und Gestaltung wurde auf die Besonderheiten der in den Banken noch teilweise vorhandenen technische Infrastruktur wie z. B. OS 2 und ältere Netscapeversionen Rücksicht genommen.

Im Frühjahr 2002 wurden in dem Projekt mit ersten Pilotbanken Erfahrungen im Praxiseinsatz gesammelt. Als erste Themen, die umfassend in allen Modulen von „vr-wissen“ abgebildet werden und die mit Sicherheit zur Zeit den Nerv bei jeder Banken treffen, wurden ausgewählt: „Basel II“ und „Altersvorsorge“.

3.1 Vorgehensweise

Um eine möglichst zielgerichtete Lenkung der notwendigen Ressourcen zu erreichen, wurde eine 3-stufige Vorgehensweise gewählt

Analyse- und Konzeptionsphase

- Konkretisierung des Zielsystems
- Durchführung von mündlichen und schriftlichen Mitarbeiterbefragungen
- Gestaltung des Rahmenkonzepts incl. der Aufbau- und Ablauforganisation, des Geschäftsmodells, der Aufwandskalkulation und der Mitarbeitermotivation und –integrationsmaßnahmen

Prototyp

- Schnelle Umsetzung und Bereitstellung der Plattform
- Flexible Anpassung und Erweiterung des Systems auf Basis der Erfahrungen der Bankmitarbeiter und der Redaktion

Produktivsystem

- Genaue Definition der Anforderungen an das System
- Anforderungsbasierte Auswahl des geeigneten Herstellers
- Schnelles Customizing und Implementierung auf Basis des Prototypen

In der Analyse- und Konzeptionsphase wurden die Ziele von vr-wissen durch eine Befragung bei Banken und in vielen Gesprächen mit Mitarbeitern in Banken und Verbundunternehmen herausgearbeitet.

Im Frühjahr 2002 wurde darauf aufbauend die technische Realisierung in einem Prototyp umgesetzt und ausgewählten Pilotbanken zur Verfügung gestellt. Die Prototypphase wurde bis zum 31. Oktober 2002 durchgeführt. Schwerpunkt war u. a.:

- Umsetzung der redaktionellen Prozesse und Verantwortlichkeiten
- Recherche und Anpassung der redaktionellen Inhalte (Wissenspool)
- Technikentwicklung

3.2 Elemente von vr-wissen

Die Elemente von vr-wissen sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

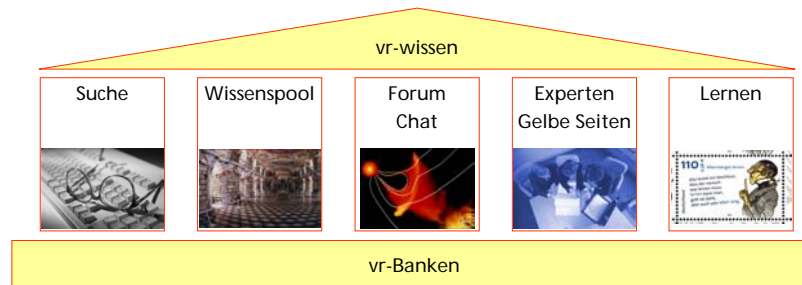


Abbildung 3: Elemente von vr-wissen

- Wissenspool: Hier wird den Mitarbeitern das relevante Wissen qualitätsgesichert und redaktionell bearbeitet zur Verfügung gestellt. Abhängig vom Inhalt und Umfang der Dokumente werden die Bereiche News, häufig gestellte Fragen (FAQ), Zusammenfassungen (Management Summary), Grundlagen, Rundschreiben, Pressespiegel/Aktuelles unterschieden. Die Mitarbeiter können auf diese Weise schnell auf die für sie relevanten Inhalte zugreifen.
- Diskussionsforum: Das Diskussionsforum erfüllt zwei wesentliche Aufgaben: Zum einen können die Mitarbeiter hier konkrete Fragen stellen. Durch die Mitarbeit der Fachexperten ist sichergestellt, dass die Fragen innerhalb von wenigen Stunden fachkundig beantwortet werden. Darüber hinaus stellt das Diskussionsforum die Möglichkeit zur Verfügung, unkompliziert Erfahrungen und Meinungen auszutauschen und somit die fachliche Kommunikation innerhalb des Finanz-Verbundes zu intensivieren.
- Expertenverzeichnis: Als Ergänzung zu den Bereichen "Wissen aktuell" und "Diskussionsforum" wird es den Mitarbeitern ermöglicht, Experten zu ihrem Problem zu finden.
- E-Learning: Ergänzend zu den redaktionellen Inhalten werden hier Seminare und Weiterbildungsangebote der Bildungsanbieter im Verbund eingebunden.
- Chat: Zu speziellen »Events« werden die Mitarbeiter eingeladen, hier Online mit prominenten Experten zu diskutieren.

Die technische Plattform wurde in einem mehrstufigen Prozess ausgewählt. Basierend auf den im Vorfeld ausgewählten Beurteilungskriterien wurden mehr als 20 Anbieter mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens befragt. Nachfolgende Selektionsstufen führten abschließend zu einer 2-tägigen, auf die Anforderungen von vr-wissen bezogenen, Präsentation von fünf Herstellern. Elementar war für die Entscheidung neben der Zukunftssicherheit der verwendeten Technologien sowie des Anbieters die Notwendigkeit, zukünftige Entwicklungen von vr-wissen flexibel und mit vertretbarem Aufwand entsprechen zu können. Hierbei wurde deutlich, dass dies nur mit einer Portal-Architektur zu bewerkstelligen war. Ausgewählt wurde der IBM WebSphere Portal Server in Kombination mit einem verbundinternen CMS-System zur Contentverwaltung. Der Portal Server übernimmt grundsätzliche Funktionen wie Zugriffs- und Rechteverwaltung, Single-Sign-On (SSO), Personalisierung, Einbindung der verschiedenen Datenquellen (DB2, Domino, Filesysteme) sowie die datenquellenübergreifende Suche.

Diese modulare Architektur ermöglicht es, weitere Mandanten im Verlauf des weiteren Roll-outs zu integrieren. Hierbei muss die heterogene IT-Landschaft innerhalb des genossenschaftlichen

Finanzverbundes beachtet werden, d.h. die Integration verschiedener CMS-Systeme mit einer umfassenden Suchmöglichkeit ist gewährleistet.

Neben der schrittweisen inhaltlichen Erweiterung ist unter dem Stichwort Flexibilität auch die funktionale Ergänzung mit der Anforderung zu berücksichtigen, dass neben originären Modulen auch Anwendungen unternehmensfremder Anbieter integriert werden können. Die Kernbereiche bilden hier erweiterte Such- sowie Groupwarefunktionen. Aufgrund der hohen inhaltlichen Vernetzung und der Änderungsdynamik der bankspezifischen Wissensfelder werden vor allem Erweiterungen im Bereich der visuellen Darstellung von Suchergebnissen und eine dynamische Navigation angestrebt. Ziel ist es, den Mitarbeitern leicht verständliche, inhaltliche Verknüpfungen berücksichtigende Suchergebnisse zur Verfügung zu stellen.

Weitere Ergänzungen werden darüber hinaus die Zusammenarbeit der Mitarbeiter des Finanzverbundes unterstützen. Informelle Netzwerke und „Wissensgemeinschaften“ werden die Möglichkeit erhalten, Projekträume für ihre Kommunikation und den internen Dokumentenaustausch nutzen zu können. Lotus Quickplace sowie zahlreiche weitere Anbieter ermöglichen es, mit geringem Aufwand einzelne Projekträume zu initiieren und auf die speziellen Anforderungen der verschiedenen Gruppen anzupassen. Wesentliche Funktionen stellen beispielsweise Gruppenadressbuch, Terminkalender, Dokumentmanagement und Diskussionsforen dar.

3.3 Nutzerverhalten

Die Anzahl der Nutzer im Pilotbereich erhöhte sich von Anfangs wenigen hundert auf über dreitausend Nutzern. Diese Zahl ist insofern bedeutsam, dass mit vr-wissen eine Reichweite von 30% ohne den Einsatz von Marketing und Kommunikationsmaßnahmen erreicht wurde. Dies unterstreicht nochmals die hohe Bedeutung und Akzeptanz. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass keine Schulung angeboten und auch nicht nachgefragt wurde. Die Nutzer sind durch den Aufbau des Systems in der Lage ohne Schulungen effizient mit dem System zu arbeiten.

Bei der Analyse des Nutzerverhaltens (hierzu wurden zwei Befragungen durchgeführt) sind mehrere Auffälligkeiten zu beobachten:

- Es gibt zwei Tage; die einen erkennbaren Schwerpunkt bilden: Dienstag sowie Donnerstag. Bedeutend dabei ist, dass auch am Wochenende und von zu Hause auf vr-wissen zugegriffen wird.
- Die Schwerpunktzeiten sind 10.00-13.00 Uhr, 15.00-17.00 Uhr, 20.00-22.00 Uhr. Vor allem die Zeit in den Abendstunden lässt auf eine Nutzung im Sinne des grundlegenden Erarbeitens von Problemstellungen bzw. der Weiterbildung/Beschäftigung mit einem Thema erkennen.
- Die Inhaltsmenge bei den aufgebauten Topthemen (z. B. Basel II, Altersvorsorge, Wertpapier) wird von den Nutzern als ausreichend beurteilt.
- Die Diskussionsforen sind von den aktiven Nutzern angenommen worden. Es zeigt sich, dass die Foren, d. h. die gegenseitige Kommunikation und Hilfe, als ein herausragendes Element von vr-wissen anzusehen ist.
- Bei der Bildung der ersten Community of Practice aus einem Diskussionsstrang heraus, wurde das bisher nur als vage Anforderung formulierte Modul »Geschlossener Projektbereich« explizit eingefordert.

3.4 Zusammenfassende Bewertung

Generell zeigt sich, dass vr-wissen in der Prototyp-Phase von den Nutzern angenommen wurde. Trotzdem kein Marketing durchgeführt wurde, ist eine im Vergleich mit anderen Unternehmen hohe Durchdringungsrate erreicht worden. Daraus lässt sich ableiten, dass sich bei einer Durchführung von Marketingmaßnahmen eine Erhöhung der Nutzerzahlen einfach erreichen ließe.

Bei den einzelnen Elementen von vr-wissen muss noch ein ausreichendes Maß zwischen expliziten und impliziten Wissen gefunden werden. Die Frage, wie viele Dokumente sind notwendig um den Wissenspool optimal zu betreiben, muss noch vertieft werden. Hier zeigt aber der Vergleich z.B. mit einem Wirtschaftsprüfer, dass eine Baumstruktur nicht ausreichend ist, vielmehr sind netzartige Zusammenhänge für die Nutzer hilfreicher. Dieser Punkt wird in der Auswahl des Produktsystems mitberücksichtigt.

Die Rolle der Experten zur Intensivierung der Nutzung von vr-wissen ist als hoch einzuschätzen. Experten können aus der Vielzahl der Diskussionsbeiträge zum einem FAQ's und weiteres Bestandswissen generieren. Hierzu sind aber die notwendigen Kapazitäten bereitzustellen und zum anderen das Verständnis bei den Experten und ihren Führungskräften zu entwickeln.

Die Nutzer sind hinsichtlich der einzelnen Module von vr-wissen durch den Umgang mit dem Medium Internet voraussichtlich in der Mehrzahl nicht zu schulen. Es muss, und dies zeigt sich durch die geführten Gespräche bei den Pilotbanken und anderen Nutzern, aber ein »Bewusstseinswandel« hinsichtlich des Umgangs mit Wissen in der täglichen Arbeit erfolgen. Hierzu gehört der gesamte Prozess der Wissenskommunikation, -weitergabe sowie -entwicklung in der Bank. Hier kann und muss durch das Team vr-wissen zukünftig Unterstützung angeboten werden.

Im Vergleich mit anderen Umsetzungen von Wissensmanagement zeigt sich, dass der Einbezug der Nutzer zu einem frühen Zeitpunkt erfolgte. Dies ist als ein Erfolgsbaustein zu werten. Die in anderen Unternehmen eingeführten Module wie z. B. »Yellow Pages« sind sicherlich auch ein interessanter Weiterentwicklungsansatz für vr-wissen, es müssen aber hierbei die spezifischen Randbedingungen (u. a. selbständige Banken) berücksichtigt werden.

4 Ausblick

Wissensmanagement wird in den nächsten Jahren eine wettbewerbsentscheidende Herausforderung darstellen. Die Banken haben die Chance, deutlich produktiver zu sein, den Ressourceneinsatz zu optimieren, Lösungen schneller und bedarfsgerechter zu finden, vorhandene Potenziale besser zu nutzen und zielgerichteter zu kommunizieren.

Durch die gezielte Nutzung und Weiterentwicklung des im genossenschaftlichen Verbundes (insbesondere auch in den Primärbanken) vorhandenen erfolgskritischen Wissens, können enorme Kostensenkungs- und Wachstumspotenziale freigesetzt werden, die mit konventionellen Reorganisations- und Verschlankungskonzepten nicht erreicht werden.

Mit dem gemeinsamen Aufbau von „vr-wissen“ bieten die Partner DG-Verlag, FIDUCIA AG, Genossenschaftsverband und GenoTec ein Wissensmanagement an, was exakt diese Potenziale erschließen soll. Selbstverständlich ist hierzu aber auch einiges an Arbeit in den einzelnen Banken notwendig. Nur in einer offenen – auch bankübergreifenden – Vertrauenskultur, in der ein Vorstand seine Mitarbeiter anhält, Wissen zu teilen, wird Wissensmanagement erfolgreich sein. Gleiches gilt für den genossenschaftlichen Verbund, nur wenn es gelingt, das vorhandene Wissen bereitwillig über Unternehmens- oder regionale Grenzen hinweg zu verbinden, können wir gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft wirksam meistern. Neben dem Prinzip der Selbstthil-

fe sollte ein weiterer Grundsatz gelten: Wissen ist der einzige Produktionsfaktor, der durch Teilen mehr wird.