

Sandra Lucko, Bettina Trauner, Gerald Lembke

Wissensmanagement bei der HypoVereinsbank

Megafusionen, E-Commerce, Wissenszeitalter sind nur einige Schlagworte, die nicht nur in der Bankenbranche erhebliche Irritationen hervorrufen. Auch die HypoVereinsbank als großer Finanzdienstleister mit konzernweit ca. 46.000 Mitarbeitern sieht sich einem immer härteren Wettbewerb gegenüber. Konkret bedeutet dies die stete Auseinandersetzung mit Fragen wie beispielsweise Geschäftsprozesse effizienter und somit für das Unternehmen produktiver gestaltet werden können und ob und in welchem Umfang die vorhandene Struktur laufende Prozessoptimierungen unterstützt und ermöglicht. Vor diesem Hintergrund stellen sich Fragen über die Neu-Organisation der Ressource Wissen, nämlich der effizienten Führung von Mitarbeitern, die über das fachliche und methodische Wissen der Organisation verfügen.

Die drei Aspekte:
Mensch, Organisation, Technik



Der folgende Beitrag bietet einen Einblick in die Wissensmanagement-Aktivitäten der zweitgrößten deutschen Bank sowie einen Überblick über Best-Practice-Ansätze und geht dabei auf die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Wissensmanagement ein.

Umsetzung von Wissensmanagement: Aller Anfang ist schwer...

Mitarbeiter des Consultingbereichs der HypoVereinsbank starteten 1998 einen Arbeitskreis (dem u. a. die Autorinnen angehörten), der sich theoretisch mit der Thematik Wissensmanagement auseinandersetzte und gleichzeitig nach praktisch umsetzbaren Lösungen und Wegen suchte und dabei eigene Instrumente entwickelte. Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement hängt

allerdings nicht nur vom Wollen und Können einzelner Mitarbeiter ab, sondern auch vom Dürfen. Die Idee von Wissensmanagement im Consultingbereich fand in der Unternehmenshierarchie breite Unterstützung u. a. im Einräumen entsprechender Befugnisse und dem Bereitstellen notwendiger Ressourcen. Der Arbeitskreis entwickelte die Thematik soweit, diese als Beratungsleistung im Konzern der HypoVereinsbank im Rahmen von Projekten anzubieten. Außerdem wurden viele Lösungen exemplarisch im eigenen Bereich umgesetzt, um den Wissensfluss der Abteilung zu optimieren und Erfahrungen zu sammeln. Einige dieser Umsetzungsbeispiele werden im Folgenden dargestellt.

Der Wissensmanagementansatz

Das System von Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen, technischen und menschlichen Netzwerken weist gerade in großen Unternehmen eine hohe Komplexität auf, die es nicht ermöglicht Wissensmanagement als standardisiertes Paket wie viele andere Managementtheorien der letzten Jahre umzusetzen. Zudem verfügen die einzelnen Organisationseinheiten über einen unterschiedlichen Reifegrad – für ein ganzheitliches Wissensmanagement-Projekt braucht man daher einen langen Atem, ein strukturiertes Vorgehen bei der Umsetzung und vor allen Dingen einen konkreten Ansatzpunkt. Die Autoren verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz über alle Facetten des Wissensmanagements: Dies bedeutet nicht nur, Maßnahmen im EDV-Bereich anzuwenden, sondern sich gerade der Thematik Mensch und Organisation anzunehmen.

Aspekt Mensch: Knowledge-Worker-Netzwerk

Beim Management der Ressource Wissen gilt: Der Weg ist das Ziel. Der Gewinn und Nutzen des Wissensmanagements liegt im Verstehen der Idee, um die Leistungsfähigkeit der

Organisation zu steigern. Unabdingbare Voraussetzung für ein wissensgesteuertes Unternehmen ist es daher, Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen mit der Idee des Wissensmanagements zu infizieren. Daher galt es, breite Akzeptanz bei den Führungskräften zu gewinnen und individuelle Lösungen für konkrete Anwendungsfelder zu schaffen.

Ein fester Fahrplan für ein Wissensmanagement existierte anfangs nicht. Im Laufe der ersten Kontakte in der HypoVereinsbank fanden sich viele Mitarbeiter quer durch alle Organisationseinheiten, die sich mit dem Management von Wissen beschäftigen. Es kann in einem wissensintensiven Unternehmen, dessen tägliches Geschäft der Verkauf von Wissen ist, auch keine alleinige Aufgabe von speziellen Abteilungen wie Forschung und Entwicklung, Personal oder Organisation sein, sich mit Wissensmanagement zu befassen. Die ersten interessierten Kollegen bildeten das Knowledge-Worker-Netzwerk, das sich ständig um neue Teilnehmer erweitert. Die beiden Autorinnen veranstalten regelmäßige Workshops mit Knowledge Workern aller Unternehmensbereiche zu verschiedenen Themen und Bausteinen des Wissensmanagements. In diesen Workshops wird über theoretische Grundlagen und praktische Umsetzungsbeispiele diskutiert. Zusätzlich erscheint ein monatlicher Newsletter mit neuesten Ideen, Projekten, Trends, Literatur und Veranstaltungshinweisen inner- und außerhalb der HypoVereinsbank. Außerdem fungieren die Autorinnen als Informationsbroker und vermitteln Kontakte zu internen und externen Wissensmanagern.

Aspekt Organisation: Wissensverteilung mittels Patenschaften

Speziell in der Organisationsberatung entstand vor ca. zwei Jahren aufgrund einer Mitarbeiterinitiative das Patenkonzept, das neuen Mitarbeitern den Einstieg in die Abteilung

<p>Allgemeines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorwort • Checkliste "neue MA" • Zeitschiene • ARIS-Prozessmodelle zur Vorbereitung auf Newie's • Aufgaben Pate • Patenbrief • Infoaufenthalte 	<p>Strategie und Organigramm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigramm • Strategie der Organisationsberatung 	<p>Information und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskonzept • Spielregeln • Intranet • Telefonlisten • Service-Level-Erreichbarkeit • Zeitschriftenliste • Abkürzungsverzeichnis • HVB-Konzern
<p>Organisatorisches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anfahrt Quadriga • Lageplan, Busverbindung, Postverteilung • Allgemeine Infos zu OISI und Quadriga • Persönliche To-Do-Liste • Anleitung Pimsen • Anleitung PAISY • Formulare 	<p>Patenkonzept für neue Mitarbeiter</p>	<p>Technik und EDV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefon und Mailbox • PC-Beauftragte • Laufwerksstruktur der Organisationsberatung • Faxen aus Outlook • ALADIN
<p>Neu in der Bank</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infos für ganz Neue 	<p>Last but not least</p> <ul style="list-style-type: none"> • Last but not least 	<p>Aus- und Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminare und Literatur • Entwicklungsangebote

Das Patenkonzept für neue Mitarbeiter

und den Wissenserwerb erleichtern soll. Ziel dieses Konzeptes ist es, den persönlichen Wissensaustausch und den persönlichen Wissenserwerb zu unterstützen. Der Pate arbeitet hier zusammen mit dem neuen Mitarbeiter (Patenkind) in gemeinsamen Projekten und unterstützt den Basis-, Methoden- und Fachwissentransfer durch ein Lernen im Prozess der Arbeit [1]. Dieses Wissen entwickelt in der fortlaufenden Mitarbeit durch praxisrelevante Projekterfahrungen eine eigene Entwicklungsdynamik. Um die Tiefen dieser Dynamik aufzufangen, werden Prozesse durch ein Prozessmodell mit geregelten Verantwortlichkeiten und operativen Hilfsmitteln wie beispielsweise standardisierten Checklisten in klassischer Papierform oder auch in digitaler Form im firmeneigenen Intranet unterstützt.

Der neue Mitarbeiter erhält dazu am ersten Tag alle wichtigen Informationen in einem Startordner. Die Verantwortung als Pate ist Bestandteil der persönlichen Zielvereinbarung und damit der Leistungsbeurteilung. Am Ende der Patenschaft findet ein gegenseitiges Feedbackgespräch statt, um auf beiden Seiten das vergangene halbe Jahr Revue

passieren zu lassen und das Gelernte festzuhalten. Das Patenkonzept als Teil des Entwicklungsprozesses zu einer wissensfördernden und lernenden Organisation wird durch regelmäßige Feedbackgespräche mit den neuen Mitarbeitern und Erfahrungsworkshops im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses laufend aktualisiert und permanent erweitert. Der konkrete Nutzen zeigt sich in der effizienteren, effektiveren und deutlich kürzeren Einarbeitungszeit sowie im schnellen Commitment mit Unternehmen, Abteilung und Arbeitsprozessen.

Aspekt Technik: Informationsportal im Intranet

Zur technischen Unterstützung des Wissenserwerbs, der Wissensnutzung und der Wissensspeicherung entwickelte der Consultingbereich ein Informationsportal im Intranet, das alle Informationen zum Kundenmanagementprozess – angefangen bei der Akquisition eines Projekts bis zur Weiterentwicklung der Kernkompetenzen – bereithält. Der Aufbau des Portals orientiert sich dabei an den internen Geschäftsprozessen des Consultingbereichs. Folgende



Das Informationsportal

Punkte wurden bei Konzeption und Aufbau des Informationsportals beachtet:

1. Definition und Abbildung der Haupt-Geschäftsprozesse der Abteilung
2. Festlegung der Wissensinhalte (In welcher Phase werden welche Hilfsmittel und Informationen benötigt?)
3. Einbezug der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte (hier mit einer Startbefragung zu den Wissensfeldern und einem regelmäßigen E-Mail-Newsletter)
4. Gestaltung des Informationsportals (Integration allgemeiner Informationen wie z. B. ein schwarzes Brett oder eine Literaturdatenbank im Bereich Community)
5. Review durch einzelne Mitarbeiter
6. Ausarbeitung eines Schulungsleitfadens sowie eines Marketingkonzeptes
7. Nach erster Evaluierung: Einführung der Plattform inklusive der Schulung der Mitarbeiter und Support
8. Survey Feedback nach ca. 30 Tagen zur Anpassung und Ergänzung der Plattform

9. Aufspüren und Löschen von redundanten Inhalten
10. Bereitstellung von Kapazitäten zur ständigen Pflege der Plattform

Nach den ersten Monaten wurde das Informationsportal um allgemeine Hilfsmittel, die nicht unmittelbar mit der Projektarbeit in Zusammenhang stehen, erweitert und somit zu einer Arbeitsplatzoberfläche für die Mitarbeiter. Durch die logische Zuordnung der Wissensinhalte zu den Geschäftsprozessen können Informationen schneller gefunden und Erfahrungswissen transferiert werden. Zudem verkürzt sich die Einarbeitungszeit neuer Consultants. Die benutzerfreundliche Gestaltung der Web-Oberfläche erlaubt eine schnelle Wissensbeschaffung und -weitergabe; somit steigt die Motivation bei den Mitarbeitern, dieses Medium auch zu nutzen.

Erfolgsfaktoren aus der Projektarbeit mit Wissensmanagement

Nach eineinhalb Jahren Projektarbeit ziehen die Autoren folgendes Fazit:

- Da der Nutzen von Wissensmanagementmaßnahmen nach wie vor schwer zu quantifizieren ist, gilt es, das obere Management mit der Idee ständig zu begeistern und von den Vorteilen zu überzeugen. Wissensmanagement kann kein Einmalprojekt sein, sondern ist als dauerhafte Managementaufgabe zu verstehen.
- Ohne Leidensdruck und offensichtliche Notwendigkeit lässt sich Wissen nur schwer managen. Hilfreicher ist es, mit kleinen konkreten Schritten voranzugehen und schnelle Erfolge vorzuweisen als mit einem großen theoretischen Konzept aufzuwarten. Unbewusst managt jede Organisation ihr Wissen, wichtig ist es, die vorhandenen Aktivitäten darzulegen und bewusst einzusetzen. Damit lassen sich auch Barrieren beim Management und den Mitarbeitern abbauen und es wird deutlich, dass Wissensmanagement nicht nur ein Modethema ist.

- Gerade um die Nutzung von technischen Lösungen voranzutreiben, muss eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und eine entsprechend offene Unternehmenskultur vorhanden sein. Das Zusammenspiel der drei Aspekte Mensch – Organisation – Technik ist zwingend notwendig. Eine reine Investition in Software-Tools als schnelle Lösung führt nicht zum Erfolg. Die HypoVereinsbank hat in ihren Werten explizit eine offene und direkte Kommunikation als Voraussetzung für effektive Teamarbeit verankert.

Literatur:

[1] vgl. Bergmann, B.: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit. In: QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Heft 55, S. 27-43. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management 1998.

**Die Autoren**

Bettina Trauner ist Consultant mit Schwerpunkt Wissensmanagement bei der HypoVereinsbank. Zuvor war sie für die Betreuung und die Trainings der Auszubildenden verantwortlich. Daneben absolvierte sie die Ausbildung zum Dipl. Bankbetriebswirt bei der Bankakademie Frankfurt sowie ein fünfmonatiges praxisbegleitendes Qualifizierungsprogramm zum Knowledge Master.



Sandra Lucko ist bei der HypoVereinsbank als Consultant mit Schwerpunkt Wissensmanagement tätig. Sie studierte Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Berlin und war im Privatkundenmarketing der Bankgesellschaft Berlin tätig. Vor kurzem absolvierte sie ein fünfmonatiges praxisbegleitendes Qualifizierungsprogramm zum Knowledge Master.



Gerald Lembke studierte Wirtschaftspädagogik und sammelt seit 1993 Wissensmanagement-Erfahrungen im Bildungsmanagement und der Organisationsberatung. Heute ist er Inhaber der LearnAct! Unternehmensentwicklung Wiesbaden. Seine Schwerpunkte sind Konzeptionen und Begleitungen von Veränderungsprozessen insbesondere im Wissens- und Projektmanagement.

lembke@
wissensmanagement.net